Forschungs- und Entwicklungsvorhaben

200 94 127 / 01

Umweltkennzeichnungen für touristische Angebote (fachliche Grundlagen)

Abschlussbericht

Prof. Dr. Thomas Bausch
Alpenforschungsinstitut
Garmisch-Partenkirchen

Kurzfassung

Die Einführung einer nationalen Umweltdachmarke für Reiseangebote als Alternative zu einem Umweltgütesiegel stellt einen Paradigmenwechsel umweltpolitischer Anreizsysteme für Anbieter wie auch Verbraucher dar. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem politischen Hintergrund und den konzeptionellen Fragen einer Umweltdachmarke.

Der Weg von statischen Umweltsiegeln hin zu einem marktorientierten und damit den Verbraucher in den Mittepunkt rückenden Ansatz wird einleitend behandelt. Dabei werden die historischen Hintergründe, die zu der Idee einer Umweltdachmarke führten, in ihrem chronologischen Ablauf analysiert. Die politische Neuausrichtung weg von einem Siegel hin zu einer Dachmarke führt anfänglich zu Skepsis oder gar deutlichen Widerständen. Das Umweltbundesamt hat daher alle wichtigen Verbände und Organisationen nach einer über zehn Jahre währenden Debatte zu Konsensfindungsgesprächen eingeladen. Die Ergebnisse für eine Entwicklung eines Dachmarkenkonzeptes waren dabei positiv und für den weiteren Prozess richtungsweisend. Sie werden zusammen mit den wichtigsten Erkenntnissen eines vom Bundesministerium für Wirtschaft initiierten Gestaltungswettbewerbes zusammenfassend dargestellt.

Der Kern des Vorhabens lag in der Entwicklung einer Strategie und eines Marketingansatzes für die geforderte Umweltdachmarke. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei, wie durch die Kommunikation von Marken Kaufentscheidungsprozesse im Sinne der gewünschten umweltpolitischen Ziele beeinflusst werden können. Dies gelingt vor allem dann, wenn es gelingt, ein Markierungselement wie beispielsweise eine graphische Einheit eines Begriffs und eines Bildes, mit Assoziationen zu besetzen. Die positive emotionale Aufladung durch Kommunikation der Vorteile der markierten Produkte oder Leistungen und ein hoher Widererkennungswert führen schließlich zu einer Marke. Dabei kommt dem Markenkern, d.h. den zentralen Dimensionen, für die die Marke steht, die zentrale Rolle zu. Die Diskussion des Markenkerns einer Umweltdachmarke führt dazu, dass die Besetzung der Marke in Richtung des Verbrauchers eine andere ist, als die Besetzung der Marke in Richtung der Anbieter als potenzielle Nutzer der Marke.

Die Wettbewerbsstrategie für eine Dachmarke ist eng geknüpft an die Frage, welche Angebotsbereiche und welche Angebotsqualitäten durch die Marke abgedeckt werden. Dies führt unmittelbar auf die Frage der Anforderungen an Anbieter, die diese zur Nutzung der Umweltdachmarke erfüllen müssen. Es gilt sowohl unter wirtschaftlichen als auch unter umweltpolitischen Gesichtspunkten zu entscheiden, welches Anforderungsniveau den höchsten Gesamtnutzen stiftet. Die Arbeit stellt die Zusammenhänge zwischen Anforderungsniveau an den einzelnen Anbieter und den resultierenden Gesamtnutzen schematisch dar und leitet daraus Empfehlungen zur Erstellung geeigneter

Systeme für Vergabekriterien ab. Diese werden anschließend in einem eigenen Kapitel ausführlich erörtert.

Das Herzstück des Dachmarkenansatzes, die eigentliche Marketingkonzeption, wird an Hand der systematischen Aufbereitung der marketingpolitischen Instrumente erörtert. Es werden die theoretischen Möglichkeiten der Ausgestaltung der wichtigsten Aktionsfelder innerhalb der einzelnen Instrumente, also der Produkt-, Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik präsentiert. Dabei schließt der Bereich der Produktpolitik unmittelbar an die Ergebnisse des Bereichs der Kriterienkataloge an. Umgekehrt greifen die Überlegungen zu geeigneten Kriterien die Anforderungen der Kommunikationspolitik und damit die Marktorientierung der Vergabekriterien auf.

Durch die Dachmarkenkonstruktion, d.h. die Bündelung einer Vielzahl von Anbietern und derer Einzelmarken unter einem Gesamtdach, kommt Fragen des Markenmanagements eine Schlüsselstellung zu. Dabei werden Aspekte des Schutzes der Marke, vertraglicher Regelungen zwischen Markeninhaber und Markennutzern und der Preisfindung für die Nutzungsrechte ausführlich erörtert.

Durch die komplexe Beteiligungsstruktur am Dachmarkenprozess, d.h. die Teilnahme unterschiedlich organisierter Verbände und Organisationen mit teils divergierenden inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten, muss für das operative Geschäft der Dachmarkenorganisation eine Struktur gefunden werden, die einerseits eine den Ansprüchen des Marktes gerecht werdende flexible Arbeitsweise erlaubt, andererseits aber die Kontroll- und Korrekturmöglichkeiten durch die Initiatoren der Marke sichert. Die Arbeit stellt dazu die Anforderungen dar und entwickelt einen Vorschlag für ein konkretes Organisationsmodell.

Abschließend werden die wichtigsten strategischen und operativen Aspekte der Markeneinführung in tabellarischer Form zusammengefasst. Es werden den einzelnen Konzeptbausteinen die zentralen strategischen Ziele zugeordnet. Die für die Umsetzung erforderliche Schritte der jeweiligen strategischen Zielen sind kurz aufgelistet und ein grober Zeitplan für die Durchführung hinzugefügt.

Abstract

Developing a national umbrella brand linked to travel products as an alternative to environmental quality label marks a change in environmental policy. The presented study analyses the political background as well as conceptual questions in the field of implementing an environmental umbrella brand.

After a short description of the context and background of the given research and development project, the process which led to the approach of an umbrella brand will be described. The history of social and political processes which first bore the idea of a national environmental quality label but did not lead to a consensus between economy and environmental associations are the starting point of this paper. A strong focus is given to the final discussion between all interest groups. The consensual result to implement an umbrella brand thereby was strongly supported by a design competition giving ideas of a future tourism brand, covering all kinds of products which fulfill the conditions of sustainability.

The main part of the study deals with the strategy and the marketing approach of the future environmental umbrella brand. The procedures regarding how to influence the consumers decision processes gave first ideas of the branding system. As the perception of the brand is different between consumers and users of the brand a general problem became visible: The brand core describing the character and main benefits cannot be identical to both groups. Therefore the communication strategies and instruments of interior marketing addressing the tourism enterprises and destinations have to be different to those applied to the consumer market.

The link between advertisers and consumers can be created by a catalogue of quality criteria covering the brand's core. Of course, the main interest of an environmental umbrella brand is directly related to the environmental impacts of the tourism enterprise or destination. To combine the political aims together with the wishes and preferences of the consumers all those criteria dealing with a quality benefit of the travel product and an environmental friendly supply of the services are of high interest.

The quality criteria define the cornerstones of the product policy as a part of the instruments of marketing mix. Furthermore the study gives general considerations how to embellish the communication of the brand, to design the contracting and pricing and finally by which channels the distribution of the brand respectively its products should be organised. Recommendations concerning the brand management cover several aspects: how to protect the brand against misapplication, how to design contracts defining the relationship between the owner and the users of the brand, how to develop the franchise pricing system of the brand. The study closes with a discussion and proposal of the organisational structure and a brief overview of the strategic and operative aspects to be considered during the introduction of the brand into the market.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung **1**

Abstract **3**

Inhaltsverzeichnis **5**

Abbildungsverzeichnis **6**

Tabellenverzeichnis **6**

Vorwort **7**

1 Ausgangslage und Hintergrund **9**

2 Vom Siegel zur Dachmarke – der Prozess **14**

2.1 Der lange Weg zum Konsens 14

2.2 Historischer Hintergrund der Gespräche 14

2.3 Der Dachmarkenansatz als Alternative zum Siegel 18

2.4 Konsensfindungsgespräche zu einer Dachmarke 19

2.5 Marken - Gestaltungswettbewerb 24

2.6 Zweite Runde der Konsensfindungsgespräche 29

3 Strategie und Marketingansatz der Umweltdachmarke **32**

3.1 Kaufentscheidungsprozesse nachhaltig beeinflussen 32

3.2 Marketingkonzept 36

3.2.1 Das Dachmarkenkonzept und der Markenkern 36

3.2.2 Wettbewerbsstrategie für die Dachmarke 41

3.2.3 Die Eckpfeiler der Marketingpolitik 45

3.3 Kriterienkataloge als Grundlage der Produktpolitik 52

3.3.1 Gliederung und Umfang der Kataloge 57

3.3.2 Kriterien als Bestandteil der Markenkommunikation 60

3.4 Markenmanagement 61

3.4.1 Schutz der Marke 62

3.4.2 Vertragliche Regelungen der Markennutzung 63

3.4.3 Preisfindung für Nutzungsrechte 64

3.5 Organisationsstruktur 68

3.6 Strategische und operative Aspekte der Markeneinführung 73

4 Fazit und Ausblick **76**

Literatur **79**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auszug Aufforderung zur Interessensbekundung Gestaltungswettbewerb ... 25
Abbildung 2: Vorschlag Dachmarke heller & partner, München ... 28
Abbildung 3: S-I-R Schema zur Erklärung des Konsumentenverhaltens (nach Kroeber-Riel (1992), S. 27) ... 33
Abbildung 4: Tchibo Non-Food Konzept als Beispiel erfolgreicher Handelsmarken ... 37
Abbildung 5: Komponentensystem Dachmarkenkonzept ... 39
Abbildung 6: Markenkern und abgeleitete Schlüsselbotschaften ... 40
Abbildung 7: Aktionsbereich der Umwelt-Dachmarke ... 42
Abbildung 8: Entwicklungsszenarien in Abhängigkeit von Kriterientypen ... 44
Abbildung 9: Hohe Affinität Internet und Reisen ... 47
Abbildung 10: Struktur des Entscheidungsfindungsproblems ... 54
Abbildung 11: Ökonomischer Zusammenhang zwischen Anzahl Kriterien und Folgen der Fehlentscheidungen ... 59
Abbildung 12: Organisationsstruktur mit vorgelagerter Trägerorganisation ... 70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zu den Gesprächen eingeladene Organisationen und Institutionen ... 19
Tabelle 2: Kernpositionen der Arbeitgruppe Anbieter und Kommunen ... 21
Tabelle 3: Kernpositionen der Arbeitsgruppe Kundensicht ... 22
Tabelle 4: Kernpositionen der Arbeitgruppe Ökologie und Naturschutz ... 23
Tabelle 5: Unterschiedliche Bedeutung von Kriterien für Umweltpolitik und Marketing - ausgewählte Beispiele ... 60

Vorwort

Im Herbst 1999 initiierte das Umweltbundesamt die Durchführung von „Konsensstiftungsgesprächen Umweltkennzeichnung von Tourismusangeboten“ zwischen den Wirtschafts-, Kommunal-, Umwelt- und Verbraucherverbänden. Ein letzter Anlauf sollte unternommen werden, die damals bereits 10 Jahre währende Diskussion um ein nationales Umweltgütesiegel im Tourismus durch ein ganz neues Konzept zu beenden: eine Dachmarke sollte an die Stelle des Gütesiegels treten.

Das Alpenforschungsinstitut (AFI) hat diese Aufgabe damals übertragen bekommen. Mit Umweltzertifizierungsverfahren war das Institut aus vielfältigen Aktivitäten im Bereich des betrieblichen und kommunalen Umweltmanagements ebenso wie mit Markenkonzepten im Destinationsmanagement vertraut. An der intensiv und teilweise auch verbissen geführten Diskussion um touristische Umweltgütesiegel haben sich das AFI institutionell und ich persönlich nie beteiligt. Dazu war die Grundüberzeugung, dass in Marktwirtschaften Sekundärkennzeichnungen gegenüber der Allmacht der Marken kaum Chancen haben, zu stark ausgeprägt. Gerade aber dieser Umstand, keiner speziellen Richtung anzugehören, neutral für alle Anliegen offen zu sein, neue Anregungen einbringen zu können, erwies sich im Nachhinein als Vorteil, der erste Konsens konnte im Januar 2000 gefunden werden.

Als zweiten Baustein galt es nun, die fachlichen Grundlagen für diese neue Form der Umweltkennzeichnungen zu schaffen. Mit dem vorliegenden Bericht möchte ich das theoretische Konzept der inzwischen unter dem Markennamen „Viabono“ erfolgreich am Markt agierenden Umweltdachmarke präsentieren. Ich verzichte dabei in diesem Bericht bewusst auf eine Vermengung der Theorie mit der operativen Umsetzung von Viabono. Vielmehr möchte ich bewusst zu einigen Aspekten der Entstehung von Viabono verdeutlichen, welche grundsätzlichen Überlegungen und auch wissenschaftlichen Konstrukte eingeflossen sind. Sie werden daher als Leser im Bericht den Markennamen Viabono nicht ein einziges Mal finden!

Die Umweltdachmarke Viabono ist kein Ergebnis von „trial and error“. Auch wenn es in der Implementierung, also der konkreten Konzeptumsetzung Fehler und Fehlschläge gab, so baut die Dachmarke auf einem schlüssigen strategischen Marketingansatz auf. Marketing alleine macht diese Dachmarke allerdings nicht aus. Das innovative am entwickelten Ansatz ist es, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit bezüglich der umweltorientierten Leistungserstellung in eine für den Verbraucher attraktive Sprache zu übersetzen. Die oft ausschließlich unter umweltfachlichen Gesichtpunkten entwickelten Vergabekriterien greifen hier zu kurz und sind zudem nicht marktkonform.

Dieser empirisch gestützten Erkenntnis das theoretische Gedankengut hinzuzufügen, das Ökonomie, insbesondere Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre mit Umweltwissenschaften und Umweltpolitik verknüpft, war eine interessante Herausforderung. Ich habe dabei einigen mir besonders entscheidend erscheinenden Aspekten besondere Aufmerksamkeit gewidmet. So erschien es mir beispielsweise die Darstellung des Aspekts, dass besonders genaue und umfassende Umweltkriterien und die Überprüfung deren Einhaltung letztendlich die Gesamtumweltentlastung eher minimieren als maximieren, von besonderem Interesse. Auch wenn diese Vorgehensweise manchem Leser andere Themen zu knapp behandelt erscheinen lassen, so hoffe ich doch darauf, dass die Darstellung allen als umfassend erscheint.

Diese Herausforderung zu bewältigen, wäre ohne die Menschen rund um Viabono nicht möglich gewesen. Eine Vielzahl von Anregungen aus Diskussionen, Sitzungen und Einzelgesprächen, manchmal auch streitbare Auseinandersetzungen oder akribische Korrekturvorschläge haben wertvolle Beiträge zum Gelingen des Vorhabens geliefert. Bei einem Projekt dieses Umfangs alle namentlich aufzuführen, würde den Rahmen sprengen. Daher beschränke ich mich auf ein herzliches Dankeschön!

Thomas Bausch
Garmisch-Partenkirchen im April 2004

1 Ausgangslage und Hintergrund

Die Deutschen werden vielfach in der Presse als „Reiseweltmeister“ tituliert, obgleich es weder eine Disziplin noch einen Preis zu gewinnen gibt. Sachlich steckt hinter diesem bildlichen Begriff die Tatsache, dass Deutschland das reisefreudigste Land Europas darstellt. Im Jahr 2001 unternahmen 64,3 Millionen Bundesbürger im Alter von 14 und mehr Jahren mindestens einmal eine Urlaubsreise (F.U.R., 2003), d.h. sie verreisten für einen Aufenthalt mit mindestens vier Übernachtungen. Dabei verbrachten 30,5% der Deutschen ihre Haupturlaubsreise im Inland, während über ein Drittel (36,1%) Destinationen im Mittelmeerraum einschließlich der Türkei und Nordafrika bevorzugten. Hinzu kommen 5,3% Fernreisen, so dass der Anteil des Flugzeugs als Verkehrsmittel bereits auf 31,5% angestiegen ist.

Zu den Urlaubsreisen kommen vermehrt Kurzreisen hinzu. Im Inland ergibt sich hier ein Verhältnis von 57,7% Kurzreisen mit einer mittleren Dauer von 2,3 Tagen gegenüber 42,3% Urlaubsreisen mit einer durchschnittlichen Dauer von 9 Tagen (DZT 2002, S. 13). Durch das Marktwachstum der Billigflieger wandeln sich auch in diesem Bereich zunehmend die Wahl der Ziele und damit auch der Reiseverkehrsmittel.

Der bereits seit Mitte der 80er Jahre anhaltende Reiseboom bringt erhebliche Umweltbelastungen mit sich. Das quantitative Mengenwachstum hat dabei stets die qualitativen Verbesserungen der Technologie zum Umweltschutz überkompensiert. Zu nennende Problemfelder sind dabei der Primärengerieverbrauch und die daraus resultierenden Treibhausgase, der Verlust an Biodiversität, der Flächenverbrauch, das Abfallaufkommen, der Wasserverbrauch und Gewässerbelastungen sowie Lärmbelastungen (vgl. etwa Schmied et. al. 2002, S. 11ff). Hinzu kommen auch Belastungen sozialer Art durch Folgephänomene des Massentourismus (Becker et. al. 1996, S. 39ff.), seien diese auf die Einheimischen oder die Gäste selbst gerichtet. Auch soll nicht vernachlässigt werden, dass vielfältigen positiven wirtschaftlichen Effekten oft auch nicht unerhebliche negative Einflüsse gegenüberstehen, wie beispielsweise Vorhaltekosten für Infrastruktur oder ein generell stark steigendes Preisniveau in einer Tourismusregion.

Der Tourismus wurde und wird auch noch heute vielfach als saubere Branche mit hohen positiven wirtschaftlichen Effekten gepriesen. Er wird als attraktives Entwicklungsinstrument für schwach strukturierte ländliche Räume in peripherer Lage (vgl. etwa EU-Kommission (1997)) gesehen. Auf Grund der hohen Landschaftsattraktivität genießen Küstengebiete, Gewässerbereiche und Berggebiete hier eine besondere Aufmerksamkeit für die touristische Erschließung. Ein offensichtliches Beispiel stellt die Küstenregion Mecklenburg-Vorpommerns dar, die sich im Vergleich zum restlichen Teil des Bundeslandes nach der Wiedervereini-

gung wirtschaftlich positiv entwickelt hat. Der Anteil der Tourismusbranche am Bruttoinlandsprodukt wird von der Bundesregierung mit 8% auf Grundlage eines Gutachtens des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung angegeben (BMWA (2003)). Die Bedeutung des Tourismus für einzelne Bundesländer und auch innerhalb der Bundesländer fällt dabei teilweise sehr unterschiedlich aus (vgl. etwa Harrer und Scherr (2002)).

Die EU-Kommission hat jedoch wiederholt weit deutlicher als viele nationale Regierungen auch auf die negativen Aspekte touristischer Entwicklungen hingewiesen. Die Philosophie der nachhaltigen räumlichen Entwicklung wird hier stets als unverrückbares Leitprinzip unterstrichen und einzelne negative Aspekte sowie Gemeinschaftsprojekte zur Bekämpfung der Auswirkungen angesprochen (EU-Kommission (2000)). So bezieht die Kommission auch eindeutig Position für eine Besteuerung des Flugbenzins als ein Steuerungsinstrument zur Reduzierung der Treibhausemissionen und setzt sich für eine gemeinsame Haltung der Mitgliedsstaaten gegenüber der Internationalen Zivilluftfahrt-Organisation (IOAC) ein.

Ohne zwischen den unterschiedlichen Umweltauswirkungen zu gewichten, stellen die mit der touristischen Mobilität verbundenen Treibhausgasemissionen eine erhebliche Belastung dar. Eine im Auftrag des Umweltbundesamtes durchgeführte Studie (Schmied et. al. (2002)) kommt zum Schluss, dass 5,7% der klimarelevanten deutschen Emissionen auf den Auslandstourismus der Deutschen ohne Berücksichtigung der Geschäftsreisen zurückzuführen ist. Der Inlandstourismus wird dagegen mit einem Anteil von 1% - 2% in Abhängigkeit der Abgrenzung des Tourismusbegriffs veranschlagt. Die umweltpolitische Relevanz des Wirtschaftszweiges Tourismus ist vor diesem Hintergrund offensichtlich.

Für Umwelt- wie auch Tourismuspolitiker stellt sich damit die Frage, welche Instrumente zur Beeinflussung von Angebot und Nachfrage des Wirtschaftssektors Tourismus geeignet erscheinen. Bei einem sehr emotionalen Thema, das zudem mindesten zwei von drei Bundesbürgern jährlich beschäftigt, scheuen Politiker fiskal- und ordnungspolitische Instrumente. Daher erscheinen Instrumente, die Anreize für Anbieter wie auch Verbraucher setzen und die zugleich auf Freiwilligkeit basieren, als Lösungsansatz besonders geeignet.

Nicht nur im Tourismus sondern in vielen anderen umweltpolitischen Aktionsfeldern wird davon ausgegangen, dass der Verbraucher rational gesteuerte Entscheidungsprozesse bei der Auswahl aus alternativen Angeboten durchläuft. Dies legt nahe, durch eine klare Kennzeichnung der Umweltverträglichkeit oder Umweltfreundlichkeit dem Verbraucher eine Hilfestellung in diesem Entscheidungsprozess in Richtung der umweltpolitisch wünschenswerteren Angebote zu geben. Vielfältige nationale wie auch internationale touristische Umweltgütesiegel und Auszeichnungen aus Umweltwettbewerben griffen bis heute diese Idee konkret auf (ECOTRANS (1996)). Die Zahl der Kennzeichnungen bewegt sich in Europa derzeit im Bereich von deutlich über 50 anerkannten Signets.

Aus unterschiedlichen Verbraucherbefragungen kann als gesichert gelten, dass gerade im Tourismus der Gast eine intakte Umwelt und Natur für seine Urlaubskulisse voraussetzt. Die Definition des Urlaubers, was er unter „intakter Umwelt und Natur“ versteht, ist dabei meist laienhaft und orientiert sich an wenigen, auf den Urlaubsort bezogene Beobachtungen. Die beim Menschen ohnedies nicht besonders ausgeprägten Sinneswahrnehmungen machen es dem Reisenden scheinbar leicht, durch einfaches Überprüfen seines Urlaubsumfelds, die Umweltqualität zu beurteilen: das Wasser muss klar sein, die Natur frei von Abfällen, die Lärmkulisse muss mit dem Urlaubsziel und den Haupttätigkeiten vor Ort verträglich sein.

Zugleich verwehrt sich der Verbraucher aber vehement gegen Beschränkungen seiner Freiheit und Freuden im Urlaub. Aus dem offensiven Bekenntnis von Anbietern zum Schutz der Natur und Umwelt ergeben sich allzu häufig Negativassoziationen von Einschränkungen beim Verbraucher (Schemel et. al (2001), S. 125ff.). In letzter Konsequenz bedeutet dies, dass jede Form von Umweltgütesiegel für breite Bevölkerungsschichten, die ihre Entscheidung zwischen mannigfaltigsten Alternativen des emotional hoch aufgeladenen Produktes „Urlaub“ fällen, auch als Negativsignal gewertet werden kann: Vorsicht vor diesem Angebot, hier müssen Sie sich während des Urlaubs einschränken. In aller Regel wird ein solches Siegel jedoch gar nicht wahrgenommen, da es als Kennzeichnung meist erst bei der Detailbeschreibung der Angebote und dort eher am Rande auftaucht.

Bei vielen anderen Produkten, etwa Lebensmitteln, Arzneimitteln oder Kosmetika, ist die persönliche Betroffenheit von negativen Umwelteinwirkungen sehr unmittelbar und auch kausal einfach nachvollziehbar. Im Bereich des Tourismus, bei dem ja Erholung, Erlebnis und Spaß im Vordergrund des Produktnutzens stehen, lässt sich dies nur mit der Erläuterung komplizierter Zusammenhänge erreichen. Eine echte „Betroffenheit“ lässt sich dennoch kaum herstellen. Es erscheint daher nahe liegend, von der Kommunikation der Umweltfreundlichkeit des Produktes hin zur Kommunikation der Qualität des Produktes überzugehen. Vereinfacht ausgedrückt würde dies bedeuten, umweltpolitisch ist es irrelevant, ob der Verbraucher weiß, ob ein Reiseangebot umweltfreundlich ist, solange bei der Entscheidung eine Präferenz für das umweltfreundlichere entwickelt wird.

Auch faktisch schlägt sich dies im Entscheidungsprozess des Verbrauchers nieder. So ermittelte das Urlaubsbarometer 2003, dass die Deutschen mit 48 Prozent im europäischen Vergleich Spitzenreiter bei anspruchsvollen Urlaubsangeboten gegenüber 31 Prozent im Durchschnitt der befragten Länder war. Die Hauptmotivation für die Buchung ist für die Deutschen Erholung (79%), gefolgt von Erlebnisreisen (53%) und Familienferien (33%). Umweltaspekte nehmen eine völlig untergeordnete Rolle (6%) ein (ogs/Europ Assistance (2003)).

Unbestritten sind starke Marken neben objektiven Produktvorteilen die wirkungsvollsten Instrumente der Präferenzbildung, Qualitätskennzeichnung und Kundenbindung. Während bis in die achtziger Jahre hinein Markenpolitik als Instrument

des strategischen Marketings weitgehend konkrete, markierbare Produkte zum Gegenstand hatte, wuchs seither die Bedeutung des Dienstleistungsmarketing mit zunehmendem wirtschaftlichen Anteil des tertiären Sektors (Corsten (1988), S. 10f.). Reiseprodukte stellen dabei ein idealtypisches Markenumfeld für immaterielle „Konsumgüter“ dar, die daher bereits sehr früh durch die Unternehmen unter Marken gestellt wurden (Stauss (1994), S. 88f.): TUI, LTU, Neckermann sind als bekannte Beispiele fast jedem im deutschsprachigen Raum bereits vor über 10 Jahren bekannt gewesen.

Durch den technischen Fortschritt in der Produktion von Waren und Gütern einerseits sowie der Normierung und Standardisierung von Dienstleistungen andererseits gleichen sich die Massenprodukte im Grundnutzen für den Verbraucher zunehmend an. Zugleich verfügen die Kunden über einen stetig verbesserten Zugang zu Sachinformationen über die angebotenen Produkte und Leistungen. Dies erleichtert den Vergleich alternativer Angebote hinsichtlich Preis und Leistung und unterstützt die kognitive Komponente im Kaufentscheidungsprozess (Kroeber-Riel (1995), S. 28f.).

Bei einer zunehmenden Uniformität von Produkten und Dienstleistungen kommt den Marken aus der Sicht der Anbieter neben der aktivierenden Wirkung, d.h. Aufmerksamkeit auf die Angebote zu lenken, zunehmend die Rolle des ausschlaggebenden Faktors zu. Im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse, bei denen sich aktivierende und kognitive Prozesse überlagern, zählen hierzu insbesondere Aspekte wie Image und mit der Marke repräsentiertes Lifestyle, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit. Die Marke wird zum Mehrwertlieferanten und wichtigsten verbleibenden Unterscheidungskriterium. Die Bedeutung von Marken ist daher für die Anbieter in den letzten Jahren erheblich gewachsen. Durch den hohen Werbedruck von Markenartikelanbietern hat sich parallel ein deutlich gestiegenes Markenbewusstsein bei den Verbrauchern herausgebildet (Steinecke (2000)).

Der Übergang von einem Umweltgütesiegel hin zu einer attraktiven Tourismusmarke, die unter einem Dach umweltorientierte Reiseangebote vereint und diese dem Konsumenten in Produktlinien anbietet, erscheint nahe liegend. Die unter einer solchen Marke angeordneten Produktlinien dürfen dabei im Kern nicht für „Umwelt“, „Öko“ oder „Verzicht“ stehen, sondern müssen sich an der Nachfrageentwicklung des Gesamtmarktes orientierten. Sie sollten den jeweiligen gesellschaftlichen Trends (Opaschowski (2002a)) entsprechen und damit derzeit Aspekten einer weiter fortscheitenden Erlebnissteigerung, Individualisierung oder sich verändernden Kommunikationsstrukturen Rechnung tragen. Im Hintergrund muss zugleich der Qualität durch Umweltorientierung höchste Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Ein Projekt zum Aufbau einer Umweltdachmarke, zunächst im Tourismus und damit in einem sehr schwierigen, da immateriellen Produktbereich, stellt umweltpolitisch einen neuen Ansatz dar. Umweltgütesiegel haben den Charakter von

normierten Prüfzeichen und entsprechen damit einer ordnungspolitischen Maßnahme. Ihnen ist der Charakter des statischen immanent, woraus Probleme beim Einsatz für sich wandelnde Produkte und Märkte entstehen.

Vereinfachend an einem Beispiel ausgedrückt: Milch bleibt innerhalb gewisser Schwankungsbreiten Milch, ein Erlebnisurlaub für die Familie wandelt sich über die Zeit durch Wandel von Werten und Erwartungen in der Gesellschaft.

Eine Umweltdachmarke bedeutet Umweltpolitik mit Marktmethoden zu betreiben. Die stets von Umweltpolitikern und Umweltverbänden kommunizierte Kausalkette, aus umweltorientierter Erstellung von Gütern und Leistungen folge eine bessere Qualität und damit auch langfristig ein besseres Preis- Leistungsverhältnis, kommt daher auf den Prüfstand des Marktes. Allerdings funktioniert dieser Prüfstand nur dann, wenn für alle Marktteilnehmer weitgehend identische Bedingungen existieren. Kritiker sind damit auch schnell mit dem Argument der Marktverzerrung durch die zwangsläufig während der Aufbauphase zu leistende Subvention der neuen Marke zur Hand. Im konkreten Fall kann diese Argumentation auf Grund der für die Markeneinführung zur Verfügung gestellten Mittel getrost vernachlässigt werden: der Markenrelaunch von TUI oder der neue Gesamtauftritt von Thomas Cook nach der Neustrukturierung des Konzens haben jeweils um Zehnerpotenzen vielfache Budgets ausschließlich für die Markenpositionierung eingesetzt. Auch stehen für bundesweit betriebene Markenneueinführungen stets um ein Vielfaches größere Budgets zur Verfügung. Es wäre daher die Kritik eher der Gestalt umzukehren, dass der Staat bei Aufbau einer Marke auch die im Wettbewerb üblichen Budgets einsetzen muss, will er tatsächlich die Trendwende hin zu nachhaltigen Konsummustern über Marktmechanismen bewirken.

2 Vom Siegel zur Dachmarke – der Prozess

2.1 Der lange Weg zum Konsens

Der Ansatz einer Umweltdachmarke stand am Ende einer langjährigen Debatte um geeignete umweltpolitische Maßnahmen für den Tourismussektor. Nachfolgend soll diese langjährige Debatte, die ihren ersten stärkeren Ausdruck in der Tourismuskritik der frühen 80er Jahre fand, skizziert und in wesentlichen charakteristischen Aspekten analysiert werden.

2.2 Historischer Hintergrund der Gespräche

Mit den bereits Ende der Fünfzigerjahre unübersehbaren Massenphänomenen im Tourismus meldeten sich erste Kritiker dieser Entwicklung (vgl. etwa Enzensberger (1958)). Die formulierte Kritik war Gegenstand und Ergebnis wissenschaftlicher Auseinandersetzungen über die Hintergrundmotive des massenhaften Reisens als gesellschaftlichem Phänomen. Sie waren damit auch Ausdruck einer lebhaften Debatte über den Wettstreit der Gesellschaftssysteme der politischen Blöcke in Ost und West. In den späten Siebzigern und Achtzigern änderte sich ihre Ausrichtung in Verbindung mit dem Entstehen der grünen Bewegung. Die Auswirkungen des Tourismus rückten in den Focus der Diskussionen.

Die bis heute immer noch vielfach aufgegriffene Gegenüberstellung von „hartem“ und „sanftem“ Reisen durch Robert Jungk (Jungk (1980), S. 155) in der Zeitschrift GEO kann als ein Ausgangspunkt für eine breite, öffentliche Debatte über die Auswirkungen des Reisens und die „richtige“ Form des Reisens gesehen werden. Die ökologischen wie auch sozialen Auswirkungen des Reisens rückten in den Mittelpunkt der kritischen Debatte (vgl. etwa Krippendorf (1984)).

Dabei waren die Inhalte der Kritik sehr vielschichtig und können im Rückblick durchaus auch als ein Spiegel der Gründungszeit der Grünen Partei im damals noch geteilten Deutschland gesehen werden. Die Bandbreite reichte von einer reinen ökozentristischen, kleinräumigen Sicht im näheren Radius (z.B. CIPRA (1987)) bis hin zu eher ausschließlich sozialen Fragen im Dritte Welt Tourismus (z.B. Adler (1980)). Die Tourismuswirtschaft sah in diesen Äußerungen Einzelmeinungen, die wegen einer fehlenden Marktrelevanz leicht ignoriert werden konnten.

Ab Mitte der Achtzigerjahre organisierten sich die Tourismuskritiker zunehmend in Netzwerken und suchten vermehrt die breite Öffentlichkeit mit ihren Positionen zu erreichen. Die Arbeitsgemeinschaft Tourismus mit Einsicht (TmE), die sich 1986 auf der Internationalen Tourismus Börse in Berlin gründete, stellte eine

solche Plattform dar. TmE gelang es 1988, mit der Publikation von 3 x 10 Thesen für einen „Tourismus mit Einsicht“ und einer umfassenden Begleitausstellung ein breites Medienecho zu erzeugen und damit erstmalig die Tourismuskritik den Verbrauchern näher zu bringen. Belegte und teilweise auch drastische Anschauungsbeispiele der Auswüchse des Massentourismus warfen einen Schatten über die Tourismusbranche.

Opaschowski (Opaschowski (2002b), S. 129f.) teilt in Anlehnung an Bleistein (Bleistein (1987)) die Entwicklung der Tourismuskritik in vier Phasen ein:

Phase 1 - Kritik der Privilegierten: Reisen als Privileg einer sehr kleinen gesellschaftlichen Schicht, die über Zeit und Geld verfügt, wird zum Massenprodukt und ruft die Kritik der Privilegierten, die sich um ihre Vorrechte gebracht fühlen, hervor.

Phase 2 – Kritik der Ideologen: Tourismus wird als Ergebnis des Versuches der Kompensation der Fremdbestimmung des Alltags verstanden, eine Fluchtbewegung aus der Wirklichkeit. Die Tourismuskritik zielte hier darauf ab, dass das Massenphänomen des Tourismus Ausdruck defizitärer gesellschaftlicher Strukturen sei.

Phase 3 – Kritik der dritten Welt: Ausgelöst durch eine Gegenveranstaltung zum dritten Weltkongress der WTO 1980 in Manila wird massive Kritik am Ferntourismus artikuliert. Im Zentrum steht die Kritik, dass der Tourismus den aufnehmenden Ländern mehr kulturellen, sozialen und ökonomischen Schaden bringt als er Nutzen stiften kann.

Phase 4 – Kritik der Bereisten: Der so genannte „Aufstand der Bereisten“, wie er von Krippendorf bezeichnet wurde, wehrt sich gegen einen grenzenlosen Tourismus, der Natur- und Kulturerbe vorbehaltlos ausbeutet.

Die Tourismuswirtschaft, repräsentiert durch ihre Verbände und deren große Unternehmen, reagierte auf die nun zunehmend öffentliche Kritik zunächst mit Unverständnis. Eine sachliche Auseinandersetzung zwischen den Gruppen war zu diesem Zeitpunkt kaum möglich, die wirtschaftliche Dimension der öffentlichen Kritik für die Unternehmen und Destinationen schwer einschätzbar. Die Tourismuskritik wurde von vielen führenden Vertretern des Managements und der Verbände als pauschale Verunglimpfung einer ganzen Branche angesehen. Wesentliche Teile der Kritik wurden als Randphänomene und für den überwiegenden Teil der Tourismuswirtschaft als nicht gültig erklärt.

Noch im Herbst 1992 war eine sachliche Auseinandersetzung zwischen den „Lagern“ unmöglich. So erfolgte die Vorbereitung und Durchführung der Reiseanalyse 1993, die vom Studienkreis für Tourismus jährlich durchgeführt wurde, in äußerst angespannter Atmosphäre. Die Ankündigung des Studienkreises, einen Sonderfragenblock zu Umweltthemen sowie zu Sextourismus in die Befragung einzubauen, führte zu Boykottandrohungen der großen Branchenunternehmen und einzelner Tourismusverbände. Nur durch die Zusage, auf der ITB 1993 in der

meist mit Spannung erwarteten Pressekonferenz keine Ergebnisse dieser Themenbereiche zu veröffentlichen oder gar zu kommentieren, konnte am Schluss die traditionelle Beteiligungsuntersuchung gesichert werden.

Trotz aller scheinbarer Blockaden der Tourismuswirtschaft reifte in den Unternehmen und Verbänden die Einsicht, dass das Thema Umwelt für den Tourismus eine Überlebensfrage ist. Daher wurde in vielen Unternehmen die Funktion eines Umweltbeauftragten geschaffen. Die Verbände richteten teilweise als unmittelbare Reaktion auf die öffentliche Tourismuskritik Ausschüsse bzw. Arbeitskreise zum Thema Umwelt ein (vgl. etwa DRV 2003). Der zu Grund gelegte Umweltbegriff wurde grundsätzlich eng, d.h. auf die natürliche Umwelt reduziert ausgelegt. Kein Unternehmen oder Verband sah sich trotz der gerade in Rio de Janeiro verabschiedeten Agenda 21 veranlasst, einen Beauftragten oder Ausschuss für Nachhaltigkeit zu installieren.

Durch diesen Schritt der Tourismuswirtschaft entstand ein nicht unerheblicher Zwang zu einer sachlichen Debatte. Auch bediente sich die Tourismuswirtschaft des Know-Hows der Kritiker, indem diese als Auftragnehmer von Konzepten, Expertisen oder als Mitglieder in den Ausschüssen eingebunden wurden. Das Lager der ursprünglich geeinten Tourismuskritiker spaltete sich vergleichbar der ganzen Grünen Bewegung ebenfalls in „Realos“ und „Fundis“. Die Fundis warfen den Realos den Verlust an wirtschaftlicher und damit auch politischer Unabhängigkeit sowie den Verrat der gemeinsamen Sache vor, die Realos erklärten die Fundis für weltfremd, da nur durch Zusammenarbeit auch tatsächlich sich umweltpolitisch etwas bewegen ließe.

Doch auch inhaltlich standen die Tourismuswirtschaft einerseits und die Vertreter des Umwelt- und Naturschutzes andererseits zu diesem Zeitpunkt für unterschiedliche Paradigmen. Die Tourismuswirtschaft plädierte für Ansätze, die das Prinzip der Selbstverantwortung und Freiwilligkeit in den Mittelpunkt stellten. Einheitliche Umweltstandards mit zentralen Prüfinstitutionen, die nicht durch die Wirtschaft selbst kontrolliert wurden, standen diesen gegenüber. Mit dem Vorschlag des Umweltsiegels des „Grünen Koffers“ präsentierte ÖTE, ein vom DNR speziell zu dem Zweck der Vergaben und Kontrolle eines Umweltsiegels neu gegründeter Verein 1992 einen konkreten Vorschlag, der auf Befragungsergebnissen der Tourismuswirtschaft beruhte (ÖTE (1991), ÖTE (1992)). Dieser wurde jedoch sowohl inhaltlich (Kriterien viel zu ambitioniert) als auch politisch (Diskriminierung von Anbietern und Reiseprodukten ohne Umweltsiegel) von der Tourismuswirtschaft durchgängig abgelehnt.

Umweltpolitisch gingen damals wie heute die Befürworter von Umweltsiegeln davon aus, dass der Verbraucher durch die Kennzeichnung von Reisen mittels eines von den Umweltverbänden vergebenen Signet eine einfache und wirkungsvolle Orientierung bei der Auswahl seiner Reisen erhält. Die damit verbundene Lenkungsfunktion sollte langfristig die Nachfrage nach ökologisch und sozial vertretbaren Reisen schrittweise so erhöhen, dass die Wirtschaft durch

den Verbraucher gezwungen werde, ihre Angebotspalette Zug um Zug umweltgerechter auszugestalten.

Die zentrale Hypothese dieses Ansatzes, nämlich eine starke Wirkung von Umweltkennzeichnungen auf die Auswahl des letztendlich aus einer Reihe von Alternativen ausgewählten Reiseproduktes durch den Verbraucher, wurde dabei weder überprüft noch umgekehrt offen in Frage gestellt. Das Bundesministerium für Umwelt (BMU) folgte zunächst der Annahme einer starken Wirkung von Umweltsiegeln. Zu offensichtlich schien, dass es gar nicht anders sein könne, schließlich war ja der „Blauer Engel“ das vom Umweltbundesamt seit Jahren engagiert vorangetriebene Beispiel erfolgreicher Produktkennzeichnungen in Deutschland.

Das Ministerium förderte in den darauf folgenden Jahren Umweltwettbewerbe für die Hotellerie und Gastronomie (erstmalig 1993 den Bundeswettbewerb des DEHOGA: wir führen einen umweltorientierten Betrieb) als auch für Fremdenverkehrsorte (unter der Trägerschaft des DTV: Bundeswettbewerb für umweltfreundliche Fremdenverkehrsorte, 1994 – 1997). Diese Wettbewerbe stellten einen Kompromiss zwischen dem Ansatz der Freiwilligkeit und der Beteiligung der Umweltverbände an der Entwicklung der Vergabekriterien dar. Eine Reihe von Unternehmen der ersten Stunde bilanzierte den Nutzen der Wettbewerbsteilnahme offensichtlich neutral bis negativ. Mit dem Wiederauflegen der Wettbewerbe erlahmte zunehmend das Interesse an einer erneuten Teilnahme. Erklärungsansätze wurden von den Umweltverbänden auch schnell präsentiert: die Kriterien seien zu weich und die Durchführung unter eigener Regie der DEHOGA Landesverbände für die Verbraucher unglaubwürdig.

Das Umweltbundesamt verfolgte indes auch einen anderen, theoretisch denkbaren Erklärungsansatz, der bei den Verfechtern undenkbar schien: Umweltsiegel sind bei der Reiseentscheidung der Verbraucher von so niedriger Relevanz, dass sie als umweltpolitisches Instrument im Tourismus ausscheiden. Die vom Umweltbundesamt durchgeführte Studie „Kommunikation und Umwelt im Tourismus“ (Schemel et al. (2001)) zeigte schließlich, dass erhebliche Zweifel an der positiven Wirkung von Umweltsiegeln im Tourismus angebracht erschienen.

Die umweltpolitische Zielsetzung, die massenhaften Reiseströme auf umweltverträgliche Angebote zu lenken, war damit weniger wegen der mangelnden Unterstützung der Tourismuswirtschaft nicht zu erreichen. Auch zu anspruchsvolle Vorstellungen der Umweltverbände waren nicht das wirkliche Problem, das eine erfolgreiche Umsetzung verhinderte. Vielmehr interessiert sich der Verbraucher einfach nicht für Umweltthemen und –siegel im Kontext seiner Reiseentscheidung.

Die Fragestellung, welche Einflussgrößen bei der Reiseentscheidung den Ausschlag geben und wie weit diese zu Gunsten von umweltgerechten Reiseangeboten beeinflussbar sind, war nun zu beantworten. Mit der starken Standardisie-

rung der Reiseangebote, insbesondere der großen Reiseveranstalter, war eine weitgehende Austauschbarkeit der Produkte und damit aber auch der Anbieter einhergegangen. Der Preis der Reise wird bei identischen Leistungen zum primären Entscheidungskriterium, dessen Gewicht sich nur durch Imagefaktoren und Zusatzleistungen des Vermittlers zurückdrängen lässt. Der Marktführer TUI hat dies sehr früh erkannt und durch eine konsequente Markenführung sich das Image des Qualitätsanbieters beim Verbraucher erarbeiten können. Thomas Cook folgte in den vergangen drei Jahren im Rahmen seiner Bemühungen des Aufbaus eines internationalen, vertikal integrierten Reisekonzerns.

2.3 Der Dachmarkenansatz als Alternative zum Siegel

Die Marke als Sinnbild von Qualität und Vertrauenswürdigkeit beeinflusst für ein normiertes Produkt mehrerer Anbieter die Preiselastizität der Nachfrage (Diller (2001), S. 1310). Eine starke Marke verschiebt das Produkt in den unelastischen Bereich der Preis-Absatzfunktion: je höher das Vertrauen in die Marke, desto höher ist die Bereitschaft des Verbrauchers einen Preisaufschlag auf den Basispreis des Normproduktes zu bezahlen, ohne dem Anbieter verloren zu gehen.

Der Verbraucher präferiert dann innerhalb einer Produktklasse in der Tendenz das Angebot mit der stärksten Marke. In Analogie war daher überlegenswert, ob nicht durch ein Markenkonzept diese Präferenzbildung auch für umweltorientierte Angebote erzielt werden kann. Das Umweltbundesamt entwickelte vor diesem Hintergrund 1999 eine Ideenskizze des „Umweltdachmarkenansatzes“. Es trug damit dem ökonomischen Grundsatz Rechnung, dass Angebot und Nachfrage auf dem Markt zusammentreffen, der Marktgesetzen und nicht Umweltgesetzen folgt.

Einen in seinen Grundzügen für die Umweltpolitik neuen Ansatz zu präsentieren, stellte für das Umweltbundesamt eine nicht einfache Aufgabe dar. Zu den vielfältigen, zu überwindenden Widerständen zählten dabei insbesondere:

- geringe Bereitschaft der Umweltverbände, den seit einer Dekade propagierten aber wirkungslosen Ansatz eines touristischen Umweltsiegels aufzugeben,
- gegenläufige Entwicklung im internationalen, insbesondere europäischen Umfeld, das Umweltsiegel als besonders geeignete Instrumente ansieht, da die fachliche Diskussion hier um einige Jahre zeitversetzt abläuft,
- geringe Bereitschaft der Wettbewerbe durchführenden Tourismusverbände, diese einzustellen und die bisherigen Teilnehmer für den neuen Ansatz zu gewinnen,
- unüberwundene Skepsis der großen Unternehmen, dass am Ende eines neuen Ansatzes Dirigismus und Diskriminierung nicht teilnehmender Reiseunternehmen stehen könnte,

- kaum nennenswerte Finanzmittel für die Entwicklung und Einführung einer Dachmarke, da die Budgetierung im Vergleichskontext von Umweltprojekten und nicht von Markeneinführungsprojekten politisch bewertet wurden,
- geringe fachliche Legitimation des UBA und BMU, da Marktsteuerungsansätze mittels moderner Marketinginstrumente eigentlich eher dem Wirtschaftsministerium zuzuordnen sind.

Um gegen die genannten Widerstände einen neuen Ansatz durchzusetzen, war es unabdingbar, alle Interessensgruppen von der Qualität und langfristigen Tragfähigkeit zu überzeugen.

2.4 Konsensfindungsgespräche zu einer Dachmarke

Im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das ebenfalls an einem Abschluss der jahrelangen ergebnislosen Diskussionen zum Thema „Umweltgütesiegel“ interessiert war, luden Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit zusammen mit dem Umweltbundesamt alle in den vergangenen Jahren in das Thema involvierte Gruppen zu Konsensfindungsgesprächen ein.

Tabelle 1: Zu den Gesprächen eingeladene Organisationen und Institutionen

1	ADAC, Allgemeiner Deutscher Automobil-Club	13	DLT, Deutscher Landkreistag
2	ASR - Bundesverband mittelständischer Reiseunternehmen	14	DRV, Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband
3	ADFC, Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club	15	DST, Deutscher Städtetag
4	BCD, Bundesverband der Campingunternehmer in Deutschland	16	DStGB, Deutscher Städte- und Gemeindebund
5	BTW, Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft	17	DTV, Deutscher Tourismusverband
6	BUND, Bund Naturschutz Deutschland	18	DZT, Deutsche Zentrale für Tourismus
7	Bundesverband forum anders reisen	19	Internationaler Bustouristik Verband
8	Deutsche Bahn AG, Umweltzentrum	20	Naturfreunde Internationale
9	Deutscher Heilbäderverband	21	Neuer Verband der Camping- und Freizeitparkbetreiber in Deutschland
10	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband	22	ÖTE, Ökologischer Tourismus in Europa
11	DIHT, Deutscher Industrie- und Handelstag	23	VCD, Verkehrsclub Deutschland
12	DJH, Deutsches Jugendherbergswerk		

Fachlich wurde die Runde noch durch das Bundesamt für Naturschutz ergänzt. Es wurden ausschließlich auf der Bundesebene agierende Dachorganisationen

(vgl. Tabelle 1) geladen, die sich in drei Hauptgruppen einteilen lassen: Tourismuswirtschaft (im engeren Sinne die touristischen Wirtschaftsverbände sowie im weiteren Sinne die kommunalen Spitzenverbände), Verbraucherverbände und Umweltverbände.

Um eine möglichst intensive Kommunikation zwischen den Teilnehmern zu ermöglichen, fanden die ersten Gespräche in Form einer zweitägigen Klausurtagung in abgeschiedener Atmosphäre vom 27. bis 29. Oktober in Batholomä auf der Ostalb statt. Die Moderation wurde neutralen Moderatoren mit langjähriger Erfahrung im Umgang mit umweltpolitischen Prozessen übertragen.

Die ersten Konsensfindungsgespräche dienten maßgeblich den folgenden Zielen:

1. Austausch der aktuellen Positionen aller am Prozess zu beteiligenden Gruppen,
2. Vorstellung des Dachmarkenkonzeptes sowie ergänzende fachliche Informationen zu Fragen der Markenpolitik und des Marketing,
3. Schaffen von persönlichem Vertrauen der Teilnehmer untereinander und Herstellen einer direkten Kommunikation zwischen den Vertretern unterschiedlicher Positionen,
4. Vermittlung einer gemeinsamen Vision für eine von allen getragene und zukunftsfähige Lösung

Als größte Hürde in den ersten Konsensfindungsgesprächen erwies sich, dass nahezu jeder Teilnehmer bereits mit einer vorgefassten Position seiner Organisation anreiste. Um diese Positionen einerseits einfließen zu lassen aber andererseits eine sachliche Debatte über eine zukünftige Dachmarke zu ermöglichen, wurde in interdisziplinären Arbeitgruppen für die Bereiche Anbieter und Kommunen, Kunden sowie Ökologie und Naturschutzverbände herausgearbeitet,

- welche Ausgangspunkte für die Diskussion vorliegen,
- welche Interessen innerhalb der Gruppen vorliegen,
- welche Grenzen für eine Umsetzung potenziell vorliegen,
- welche Zweifel, Fragen und Ängste mit einer Dachmarke verbunden werden und
- welche Chancen und langfristiger Nutzen durch ein Dachmarkenkonzept entstehen.

In den Interessen der Anbieter, seien es Tourismusunternehmen oder Kommunen spiegelte sich ein recht umfassendes Abbild des Konzeptes der Nachhaltigkeit wider: ökonomische (Wettbewerbsvorteil durch Imageverbesserung), gesellschaftliche (Verbraucherschutz durch Transparenz) als auch ökologische Aspekte (nachhaltiger Umweltschutz) wurden gleichermaßen genannt. Zugleich be-

standen umfassende Zweifel an der Realisierbarkeit des Vorhabens, wohl auch, weil alle bestehende Strukturen, etwa in Form institutionalisierter Wettbewerbe, berücksichtigt werden sollten.

Tabelle 2: Kernpositionen der Arbeitgruppe Anbieter und Kommunen

Ausgangs-punkte	Interessen	Grenzen	Zweifel/Fragen	Chancen/Nutzen
Einladung zu Konsensfin-dungsgesprächen Bisheriges Scheitern Sinnvolles Ziel	Transparenz für Verbraucher Wettbewerbsvorteil Imageverbesserung nachhaltiger Umwelt-schutz Einbindung bestehen-der Strukturen	Finanzierung Freiwilligkeit Kompetenz Qualität Kriterien Akzeptanz	Ausgrenzung Zustandskriterien Bemühenskrite-rien Vergabeinstituti-on Kontrolle Komplexität Marktbehauptung	Wirkung über eigene Klientel Wiedererkennung

Eine neue und die Diskussion erweiternde Denkweise durch das Dachmarken-konzept ergab die Sicht des Kunden. Der Wechsel der Perspektive der Teilneh-mer weg von den Interessen des Verbandes hin zur persönlichen Betrachtung als Reisender zeigte unmittelbar auf, dass diese weit über den ausschließlichen Umweltaspekt hinausgingen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass alle anwesenden Teilnehmer durch die Arbeit am Thema umweltorientierter Tourismus erheblich stärker als der Durchschnittsverbraucher vorgeprägt waren. Die langjährige Diskussion um Kriterienkataloge und Vergabebedingungen hatte jedoch auch im Teilnehmer-kreis nicht dazu geführt, dass der Grad der Umweltorientierung eines Angebotes zum maßgeblichen Auswahlkriterium wurde. Vielmehr zeigte sich, dass bei fast allen eine hohe Preissensibilität maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidung hat.

Alle vier Dimensionen der Marketingpolitik in Form von „einfacher Informations-beschaffung“ (Kommunikation und Distribution), „1 Signal“ (Kommunikation) „Umweltverträglichkeit, Sicherheit, Gesundheit, Individualität, Erlebnis, Vertrauen“ (Produkt) bis hin zu „gutes Preis- Leistungsverhältnis“ (Preis / Kontrahierung) wurden auf der Interessensseite der Kunden sichtbar. Dagegen reduzierten sich die Zweifel an einer Umweltdachmarke auf einen einzigen Aspekt: ist die Ver-trauenswürdigkeit durch angemessene Kontrollen zu sichern?

Rückblickend zeigen diese Zweifel, dass in diesem frühen Stadium des Prozes-ses wohl viele der Anwesenden zwischen Marke und Siegel noch nicht recht zu differenzieren wussten. Der Verbraucher unterstellt einer starken Marke, dass

deren Angebote vertrauenswürdig sind, unter anderem, weil er davon ausgeht, dass ein Markenunternehmen Qualität kontinuierlich überprüft. Es entspricht seinen historischen Erfahrungen und gewachsenen Überzeugungen mit allen Arten von Markenartikeln.

Tabelle 3: Kernpositionen der Arbeitsgruppe Kundensicht

Ausgangs-punkte	Interessen	Grenzen	Zweifel/Fragen	Chancen/Nutzen
Orientierungs-losigkeit Geringe Akzep-tanz des entspr. Angebots Info-Beschaffung aufwendig	Gutes Preis-/ Leis-tungsverhältnis Einfache Info-Beschaffung Umweltverträgliches Angebot Identifikation Sicherheit, Gesundheit, Individualität Erlebnis Bürgschaftsprinzip (Vertrauen) 1 Signal (Wort-Bild-Marke)	Angebotspreis Mangel an Zeit und Lust zur Information Differenzierung der Wort-Bild-Marke	Kontrolle	Langfristig: breitere Ange-botspalette Kurzfristig: Angebotsklarheit Verbesserung des Angebots

Die systematische Betrachtung der ökologischen Aspekte liess unter anderem einen Zielkonflikt sichtbar werden, der in der Vergangenheit nur untergeordnete Beachtung fand: eine erfolgreiche Umweltdachmarke braucht hochwertige Angebote, die anspruchsvollen Kriterien genügen. Zugleich muss sie sich aber auch durch eine hohe Angebotsbreite (unterschiedliche Reiseziele, Beherbergungstypen, Angebotsschwerpunkte von passivem Erholen bis aktives Erleben) und innerhalb jeder Kategorie durch eine angemessene Angebotstiefe (verschiedene Preis- und Qualitätslagen) auszeichnen. Eine Dachmarke mit herausragenden Kriterien und umfassenden Kontrollen fällt in sich zusammen, wenn die Zahl der Angebote so gering ist, dass für die Massennachfrage keine Produkte verfügbar sind. Die umweltpolitische Zielsetzung, die „normalen“ Reisenden hin zu umweltorientierten Angeboten umzulenken, kann nur erreicht werden, wenn ausreichende Angebotsquantitäten für die beliebtesten Reiseziele unter der Dachmarke stehen. In besonderer Weise gilt dies für die Reiseziele in Deutschland.

Zugleich wurde sichtbar, welch hohen Grad der Kritikfähigkeit und des Interesses an Details gerade die Umweltverbände auf der Seite des Verbrauchers unterstel-

len. So spiegelt die Liste der Zweifel und Fragen das Bild eines aufgeklärten und sich ausschließlich an Fakten orientierenden, rational entscheidenden Verbrauchers wider: Objektivität, Vergleichbarkeit und rechtliche Sicherheit werden hier als wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Dachmarkenkonzeptes indirekt aufgeführt.

Tabelle 4: Kernpositionen der Arbeitgruppe Ökologie und Naturschutz

Ausgangs-punkte	Interessen	Grenzen	Zweifel/Fragen	Chancen/Nutzen
Geringes Umweltbewusstsein im Tourismus (bei Anbietern und Nachfragern)	Schnelle Einführung Hochwertige Umweltauszeichnung Kundentransparenz Breite Basis Verhaltensbeeinflussung	Umweltkennzeichnung nur ein Instrument Komplexität versus Handhabbarkeit Kosten	Breite Basis versus Exklusivität Objektivität Vergleichbarkeit Rechtliche Sicherheit	Motivation durch Staffelung Positionierung der dt. Tourismuswirtschaft Nachhaltige Angebote Konkretisierung Verbraucherorientierung

Quelle: Flip-Chart-Blätter der jeweiligen Arbeitsgruppen

Die gemeinsame Diskussion der Ergebnisse der drei Arbeitsgruppen zeigte allen Teilnehmern, dass der Ansatz einer Dachmarke tragfähig ist. Keine der erarbeiteten Positionen war unvereinbar mit denen anderer Arbeitsgruppen. Zugleich wurde aber auch sichtbar, dass ein einheitliches Verständnis, was denn nun unter einer Dachmarke zu verstehen ist, noch nicht vorlag.

Am Ende der ersten Konsensfindungsgespräche stand die Diskussion möglicher Organisationsformen. Sie diente innerhalb des Prozesses weniger dem Ziel, tatsächlich bereits Festlegungen für eine spätere Trägerschaft zu treffen. Vielmehr erlaubte das Thema dem Moderator und der fachlichen Begleitung, den Stand der Bereitschaft zur offenen Kooperation und die Grenzen der Aufgabe bisheriger Positionen auszuloten. Wichtige Erkenntnisse zum Abschluss der ersten Konsensfindungsgespräche waren dabei:

- eine starke Umweltdachmarke kann nur entstehen, wenn der Verbraucher durch eine breite Basis der beteiligten Verbände und Organisationen ein unanfechtbares Vertrauenssignal erhält,
- die Verbände und Organisationen der Tourismuswirtschaft tragen eine besondere Verantwortung bei der Motivation ihrer Mitglieder zum Mitmachen,

- das entstehende System muss den teilnehmenden Unternehmen und Kommunen objektive Vermarktungsvorteile bieten – Kostenvorteile und Beiträge zur Reduktion der Umweltauswirkungen reichen für die breite Masse der Anbieter nicht aus.

Eine Abfrage der Teilnehmer am Ende der ersten Gespräche zeigte, dass viele der Teilnehmer durch den Verlauf der Gespräche überrascht worden waren. Die Mehrheit hatte erwartet, dass ein fertiges Konzept zur Diskussion gestellt wird, das es anschließend zu beraten gilt. Der Prozess war hier ebenfalls ein bewusst herbeigeführter Bruch mit den für Verbandsarbeit typischen Verhaltensmustern: durch das Einbinden aller Teilnehmer in die aktive Arbeit übernahm jeder durch seine Beiträge auch Mitverantwortung am Ergebnis. Die häufig anzutreffende Beobachter- und Kommentatorenrolle, die sich darauf beschränkt, diejenigen Entscheidungen zu identifizieren, die verbandspolitische Positionen berühren und nur dann an der Diskussion zu partizipieren, war durch den gewählten Ansatz kaum möglich. Dennoch spiegelten die zum Abschluss der ersten Gesprächsrunde gesammelten offenen Fragen den Wunsch nach fertigen Konzepten deutlich wider.

Zur Vorbereitung der für Mitte Januar vereinbarten zweiten Gesprächsrunde wurden die folgenden Fragen in Stichpunkten formuliert (AFI (1999)):

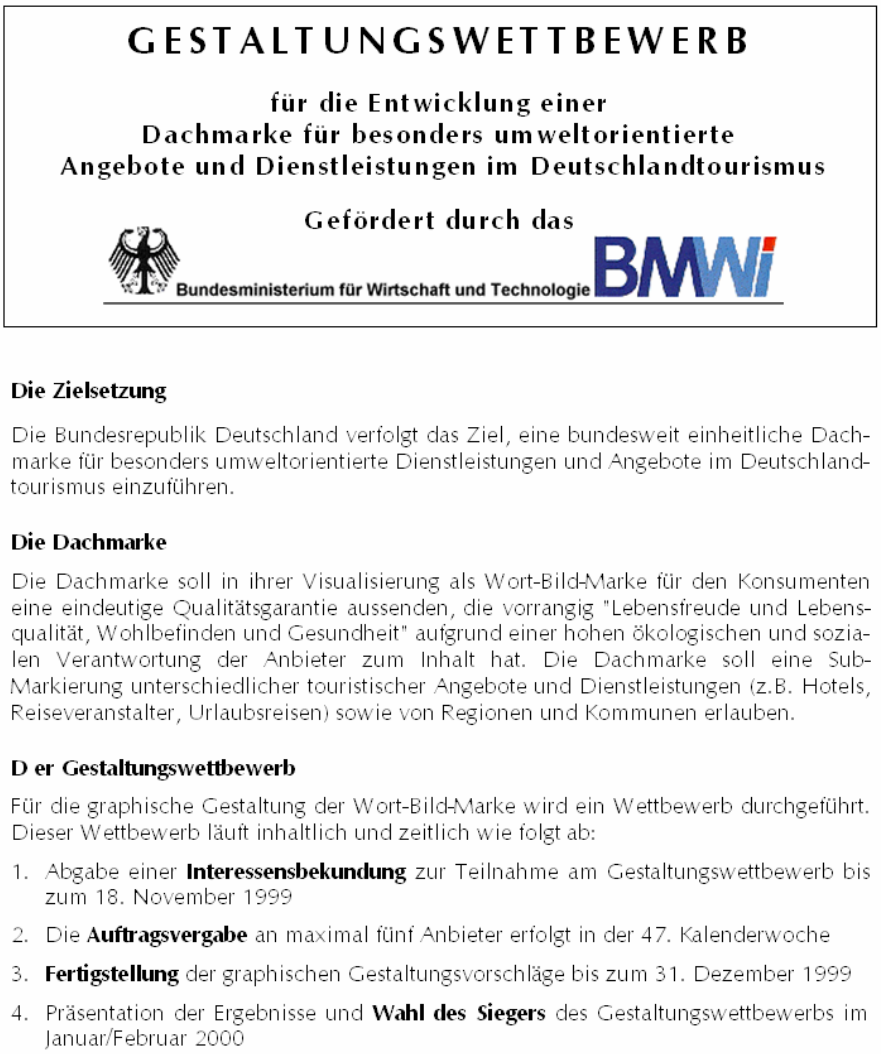
- Form des Kennzeichnungssystems? Skalierung, Abstufung und damit Partizipation von vielen oder harte Kriterien und damit Exklusivität?
- Kontrollinstitution? Welche Kompetenzen hat diese?
- Finanzierbarkeit der Dachmarkenkonzeption? Verteilung der Kosten?
- Aus Sicht der Verbraucherverbände: Langfristige Durchhaltbarkeit der Dachmarke? Konkurrenzfähigkeit im europäischen Vergleich?

2.5 Marken - Gestaltungswettbewerb

Das erste Treffen in Bartholomä hatte ein für den Prozess mit entscheidendes Defizit offenbart: nur wenige der Teilnehmer verfügten über eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung bzw. spezifisches Fachwissen im Bereich Marketing und Markenentwicklung. Die Vision einer einheitlichen Markierung umweltorientierter Tourismusangebote mittels einer Dachmarke konnte zwar vermittelt werden. Die Teilnehmer verbanden allerdings auf Grund unterschiedlichen Vorwissens verschiedene gedankliche Lösungen damit. Wie eine Dachmarke zu entwickeln ist und wie diese erfolgreich am Markt eingeführt werden kann, stand damit als nächster Schritt des Prozesses an. Konkret galt es, zusammen mit den Teilnehmern herauszuarbeiten, dass eine Marke erst durch einen umfassenden Kommunikationsansatz entstehen kann. Im Gegensatz zu einem Signet oder Siegel, dessen Entwicklung primär mit der graphischen Gestaltung und der Fest-

legung der Vergabekriterien abgeschlossen ist, muss eine Marke durch vielfältigste Kommunikationsmaßnahmen vom Verbraucher erlernt werden (vgl. etwa Meffert / Schürmann (1994) zum Thema Kommunikationspolitik und Produktlebenszyklus).

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie regte daher unmittelbar im Anschluss an das erste Konsensfindungsgespräch an, einen Gestaltungswettbewerb für die zukünftige Umweltdachmarke durchzuführen und dessen Ergebnisse auf der zweiten Sitzung zu präsentieren.



GESTALTUNGSWETTBEWERB

für die Entwicklung einer
Dachmarke für besonders umweltorientierte
Angebote und Dienstleistungen im Deutschlandtourismus

Gefördert durch das

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi

Die Zielsetzung

Die Bundesrepublik Deutschland verfolgt das Ziel, eine bundesweit einheitliche Dachmarke für besonders umweltorientierte Dienstleistungen und Angebote im Deutschlandtourismus einzuführen.

Die Dachmarke

Die Dachmarke soll in ihrer Visualisierung als Wort-Bild-Marke für den Konsumenten eine eindeutige Qualitätsgarantie aussenden, die vorrangig "Lebensfreude und Lebensqualität, Wohlbefinden und Gesundheit" aufgrund einer hohen ökologischen und sozialen Verantwortung der Anbieter zum Inhalt hat. Die Dachmarke soll eine Sub-Markierung unterschiedlicher touristischer Angebote und Dienstleistungen (z.B. Hotels, Reiseveranstalter, Urlaubsreisen) sowie von Regionen und Kommunen erlauben.

D er Gestaltungswettbewerb

Für die graphische Gestaltung der Wort-Bild-Marke wird ein Wettbewerb durchgeführt. Dieser Wettbewerb läuft inhaltlich und zeitlich wie folgt ab:

1. Abgabe einer **Interessensbekundung** zur Teilnahme am Gestaltungswettbewerb bis zum 18. November 1999
2. Die **Auftragsvergabe** an maximal fünf Anbieter erfolgt in der 47. Kalenderwoche
3. **Fertigstellung** der graphischen Gestaltungsvorschläge bis zum 31. Dezember 1999
4. Präsentation der Ergebnisse und **Wahl des Siegers** des Gestaltungswettbewerbs im Januar/Februar 2000

Abbildung 1: Auszug Aufforderung zur Interessensbekundung Gestaltungswettbewerb

In einem dreistufigen Verfahren galt es, fünf Agenturen auszuwählen, die die nachfolgenden Anforderungen erfüllen mussten:

- Erfahrungen bei der Entwicklung von Markenkonzepten, insbesondere Dachmarkenkonzepten
- Referenzen im Bereich Tourismus und Umwelt

- Erfahrungen bei der Durchführung von Low-Budget Projekten
- Befähigung für Konzeption, Grafik und Design sowie Umsetzung von Konzeptionen in Kampagnen

In einer ersten Stufe wurden auf der Grundlage verschiedener Mitgliederverzeichnisse von Verbänden der Kommunikations- und Werbewirtschaft (ZAW: Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft, Berlin, GWA: Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Frankfurt a.M.) sowie Empfehlungen eines mit Markenentwicklungen und Markenführung langjährig erfahrenen Beraters 146 Agenturen identifiziert, die auf Grund der im Internet und in Verbandsbroschüren zugänglichen Informationen die oben genannten Kriterien als Mindestanforderung erfüllten.

Die so ausgewählten Agenturen wurden eingeladen, an einem Gestaltungswettbewerb teilzunehmen. Dabei wurde der Aufforderung eine kurzes Briefing beigefügt, aus dem Aufgabenstellung und Teilnahmebedingungen hervorgingen. Interessierte Agenturen mussten für eine weitere Berücksichtigung im Auswahlverfahren Informations- und Referenzmaterialien einreichen. Außerdem war eine formale Erklärung der Anerkennung der Teilnahmebedingungen mit abzugeben.

Innerhalb der gesetzten Frist bekundeten 39 Agenturen ihr Interesse am Gestaltungswettbewerb. Die Sichtung der eingegangenen Agenturunterlagen war ernüchternd: mehr als die Hälfte der Interessenten (24) konnte die geforderten Referenzen und Fachkompetenz nicht glaubwürdig darlegen. Insbesondere im Bereich der Konzeption von Marken waren kaum verwertbare Interessensbekundungen vertreten.

In Abstimmung mit BMWi, BMU und UBA wurden schließlich die nachfolgenden fünf Agenturen für die Gestaltungswettbewerb ausgewählt:

- avcommunication, Ludwigsburg
- Brauer-Wurm, München
- heller & partner, München
- Landor Associates, Hamburg
- Stoffel & Partner, Stuttgart

Alle Agenturen erhielten für die konkrete Bearbeitung ein differenziertes Briefing, aus dem die wesentlichen Eckpunkte für die Umweltdachmarke hervorgingen. Dabei waren neben der inhaltlichen Beschreibung, wofür die Umweltdachmarke stehen soll, unter anderem die folgenden Vorgaben auf Grundlage des ersten Konsensfindungsgesprächs entwickelt worden:

- Die Wort-Bild-Marke darf keine graphischen Analogien zu bereits existierenden Logos aufweisen.

- Die Wort-Bild-Marke soll als Basis eine einfach gestaltete Grafik enthalten, die von der Öffentlichkeit leicht rezipierbar ist, das heißt über einen hohen Wiedererkennungswert verfügt.
- Die Wort-Bild-Marke soll - z.B. durch Symbole - einen Kontext zum umweltorientierten Tourismus in Deutschland herstellen.
- Der ggf. verwandte Text sollte in andere Sprachen übersetzbar sein.
- Die Wort-Bild-Marke soll leicht reproduzierbar sein (z.B. durch Fax).
- Die Wort-Bild-Marke soll auch in schwarz-weiß verwendet werden können.
- Die Wort-Bild-Marke soll durch ihre grafische oder farbliche Ausgestaltung den nationalen Zusammenhang assoziieren.

Die Vorgaben für den Gestaltungswettbewerb waren in dieser frühen Phase noch eindeutig durch eine relative deutliche Betonung des Umweltaspektes charakterisiert. Zudem wurde Wert auf den Aspekt der nationalen Kennzeichnung gelegt. Die beteiligten Ministerien wollten sich damit unter anderem die Option offen halten, die deutsche Umweltdachmarke auf europäischer Ebene als Beitrag zum internationalen Jahr des Öko-Tourismus im Jahr 2002 (UN (1998)) einzubringen.

Alle fünf Agenturen wurden während des laufenden Wettbewerbs zu einem „Schulterblicktermin“ durch das betreuende Alpenforschungsinstitut aufgesucht. Ziel dieser Termine war es, sicherzustellen, dass das Aufgabenverständnis mit dem des Briefing und dem der Ministerien übereinstimmt. Vor allem sollte sichergestellt werden, dass ein echter Markenansatz mit einem Vorschlag für die Umsetzung sichtbar wird. Diese Vorschläge sollten zur Ergänzung der fachlichen Beiträge in den zweiten Konsensfindungsgesprächen genutzt werden.

Bei den Gesprächen mit den Agenturen zeigte sich, dass tatsächlich trotz der explizierten Vorgabe, eine Dachmarke zu entwickeln, eine Reihe von klassischen Siegeln in Arbeit waren. Eine Agentur ließ sich selbst bis zur Abschlusspräsentation nicht davon überzeugen, dass dieser Ansatz nicht erwünscht ist. Ebenfalls als eher ernüchternd mussten die konzeptionellen Fähigkeiten der fünf Agenturen eingestuft werden. Keine einzige Agentur präsentierte konzeptionelle Überlegungen, wie mit einem schmalen Budget eine Dachmarke aufgebaut werden kann. Obwohl mitten im Boom des Neuen Marktes befindlich spielten domain-Namen oder Internet-basierte Kommunikationsansätze bei nur einer Agentur (heller & partner, München) eine Rolle. Stattdessen wurde teilweise eine Flut an Logo-Entwürfen ohne Kommunikationskonzept nach dem Prinzip „like – dislike“ vorgelegt.

Folgt man der elementaren Grundannahme aller Markengestaltungsprozesse, dass das Ziel einer Marke ja gerade darin besteht, eine „Monopolstellung in der Psyche des Verbrauchers“ für die Kaufentscheidung zu erlangen (Domizlaff (1994), S. 706), so erstaunt es rückblickend umso mehr, dass keine der Agentu-

ren sich mit Marktanalysen über die Verbraucherwünsche beschäftigte. Diese wären der eigentliche Ausgangspunkt dafür, welche Signale eine Marke dem Verbraucher geben muss. Ohne Hypothese über die Kommunikation des „Central Benefit“ (Rieger (1994), S. 743) einer Marke ist es weder möglich, einen geeigneten Namen zu finden noch Gestaltungsmerkmale zu definieren. Auch muss klar erst die Positionierung der Marke abgegrenzt sein, bevor eine Gestaltung als sichtbare Profilierung überhaupt möglich ist. Auch diesbezüglich kamen nur vereinzelt Rückfragen zum Briefing des Gestaltungswettbewerbs.

Zum Zeitpunkt des Gestaltungswettbewerbes lagen bereits Marktuntersuchungen vor, die zeigten, dass der Verbraucher eine intakte Umwelt und Natur am Urlaubsort erwartet. Zugleich zeigten sie aber, dass der Verbraucher sich keine Einschränkungen im Urlaub auferlegen lassen will. Dies entspringt dem Urlaubsmotiv, außerhalb der eigenen vier Wände und fern vom Alltag idyllische Landschaften und schöne Natur (Opaschowski (2002b), S. 93) als Kulisse vorzufinden. Ein Motiv, der Natur bewusst zu begegnen, ist gegenüber dem Motiv sich in einer schönen Natur aufzuhalten und sie für andere Primäraktivitäten wie beispielsweise Wandern oder Radfahren zu nutzen, nur bei einer sehr kleinen Gruppe der Bevölkerung auszumachen.

Alle fünf Agenturen wurden daher nach dem Schulterblicktermin nochmals explizit dazu aufgefordert, konzeptionell stärkere Anstrengungen zu unternehmen. Es wurde klar unterstrichen, dass nicht nur Gestaltungsvorschläge erwartet werden.

Abbildung 2: Vorschlag Dachmarke heller & partner, München

Beispielhaft sei der Entwurf von heller & partner, München angeführt: der Vorschlag des Markennamens „EcoPartner“ ebenso wie des „claims“ „Umweltbewusst Urlaub machen“ standen deutlich im Widerspruch der Erkenntnisse zum Reiseentscheidungsprozess und neueren Verbraucherbefragungen. Sowohl der Markenname als auch der Claim stehen deutlich für einen Ansatz, der einen aufgeklärten und umweltorientiert handelnden Verbraucher voraussetzt.

Aus den fünf Agenturen wurden schließlich auf Grundlage einer Präsentation Anfang Januar im BMWi in Berlin drei Agenturen für eine Vorstellung bei den zweiten Konsensfindungsgesprächen ausgewählt: Brauer & Wurm, München, heller & partner, München, und Landor, Hamburg.

2.6 Zweite Runde der Konsensfindungsgespräche

Die zweiten Konsensfindungsgespräche fanden vom 17. bis 19. Januar erneut in Bartholomä statt. Der zentrale Schwerpunkt der Gespräche lag auf der Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses einer Dachmarke. Dazu dienten sowohl die Präsentationen der aus dem Gestaltungswettbewerb hervorgegangen Agenturen als auch ein Impulsreferat zum Aufbau der Marke Bioland.

In allen Präsentationen kam unmissverständlich zum Ausdruck, dass die geladenen Experten der Auffassung waren, dass mit Umwelt und Ökologie als zentraler Botschaft einer Marke kein Erfolg zu erwarten ist. Selbst bei Bioland Produkten geht es den Verbrauchern sehr egoistisch um Dimensionen wie Gesundheit und Frische von Produkten. Dass durch Bioproduktion zugleich auch eine Entlastung der Umwelt einhergeht, vermittelt ein gutes Gefühl, ist aber kein Verkaufsargument. Der Kundennutzen, sei er objektiv aus den Produkteigenschaften ableitbar oder subjektiver Natur, also für den Kunden individuell durch Faktoren wie z.B. Image, Wohlfühlen, Sicherheit gegeben, steht im Mittelpunkt eines erfolgreichen Markenproduktes. Es ist jedoch in aller Regel nicht der Umweltnutzen. Die damalige Einschätzung hat sich zwischenzeitlich durch Marktanalysen belegt auch in der gesamten Werbewirtschaft verfestigt (vgl. etwa Werben & Verkaufen: Ladenhüter Öko-Werbung (W&V (2001), S. 25)).

Durch die sehr starke Betonung der Marketingthemen rückten zwei Fragen in den Mittelpunkt der Diskussion:

1. wie muss eine Umwelt-Dachmarke konzipiert werden, damit sie den aktuellen Nachfragetrends im Tourismus gerecht wird (Kundensicht), sowie
2. wie muss eine Umwelt-Dachmarke konzipiert sein, damit sie für Anbieter eine so hohe Anziehungskraft entwickelt, dass diese Markenteilnehmer werden wollen?

Vor dem Hintergrund noch laufender und abgeschlossener Umwelt-Wettbewerbe sollte dabei nach Auffassung der betroffenen Verbände, die Kommunikation gegenüber Anbietern Umwelt sehr stark betonen, während gegenüber dem Endverbraucher Umwelt als Grundlage für Qualitätstourismus zu vermitteln wäre. Damit standen die Teilnehmer vor einem sich abzeichnenden Problem in der Kommunikation der Dachmarke: nach innen sollte eine echte Umweltdachmarke, die ökonomische Vorteile bietet, nach außen eine attraktive touristische Qualitätsmarke mit Umwelt im Hintergrund kommuniziert werden. Während der Unternehmer eher durch objektive, rationale Argumente, die meist ökonomischer Art sind, zu gewinnen ist, muss der Verbraucher bei Reisen als hoch emotionale Produkte über Reize angesprochen werden, die die Erfüllung seiner Urlaubs-Wünsche projizieren. Zugleich müssen die Reiseangebote innerhalb ihrer Produktkategorie als im Wettbewerb preiswürdig erscheinen.

Im Verlauf der zweiten Konsensfindungsgespräche wurde sichtbar, dass die vertretenen Verbände die Dimension eines Dachmarkenansatzes im Vergleich zu einer reinen Kennzeichnung mit einem Gütesiegel zunehmend erkannten. Dies stieß allerdings nicht bei allen Teilnehmern gleichermaßen auf positive Resonanz. Zurückhaltende bis ablehnende Äußerungen betrafen dabei unter anderem die nachfolgenden Aspekte:

- einer möglichst effektvollen Vermarktung könnten solide Kriterien und damit die ursprüngliche Intention geopfert werden,
- eine Deutsche Umweltdachmarke hinsichtlich ihres Geltungs- und Anwendungsbereiches im Ausland zu Konflikten führen kann,
- der organisatorische Aufwand zum Aufbau und dauerhaften Fortführen einer Dachmarke die Möglichkeiten der Gruppe, insbesondere aber auch der einzelnen Verbände übersteigt sowie
- die Kriterien letztlich immer einen auch ausgrenzenden Charakter haben werden und so potenziell ganze Branchenteile indirekt geächtet werden.

Der Wille aller Beteiligten, einen Konsens zur Dachmarke herzustellen, war trotz dieser Probleme bei der deutlichen Mehrheit aller Teilnehmer ausgeprägt. Dies fand unter anderem darin seinen Ausdruck, dass offensichtliche Zielkonflikte nicht weiter thematisiert wurden. Bereits zu diesem Zeitpunkt war erkennbar, dass mit dem System einer Dachmarke der Bereich der Reiseveranstalter, vertreten durch den DRV, methodisch schwer abzudecken sein wird.

Mit einer Umwelt-Dachmarke soll insbesondere erreicht werden, Flugreisen ins Ausland als Quelle schwerwiegender Umweltbelastung hin zu Reisen mit erdgebundenem Transport im Inland bei gleicher Aufenthaltsdauer zu verlagern. Da es sich hierbei um Kunden mit einer hohen Affinität zu Pauschalreisen bei zunehmender Tendenz zu All-Inclusive Angeboten (vgl. etwa F.U.R. (2002)) handelt, sind durch eine Verlagerung Destinationen in Deutschland die potenziellen Gewinner. Auch die kommunalen Gebietskörperschaften müssen an einer solchen Verlagerung ein doppeltes Interesse haben: sie halten oft kostenintensive Infrastruktur für den Tourismus bereit und erhoffen sich Steuereinnahmen aus der touristischen Wertschöpfung (vgl. Harrer und Scherr (2002)). Dennoch wurde weder vom DEHOGA noch von den kommunalen Spitzenverbänden DLT, DStGB und DST widersprochen, als der DRV seine Unterstützung der Dachmarke unter dem Junktim einer auch für den Outgoing Sektor tragfähigen Lösung aussprach. Selbst die Umweltverbände deuteten nur am Rande an, dass eine Auszeichnung von Fernreisen durch eine Umweltdachmarke wohl kontraproduktiv würde.

Am Ende der Konsensfindungsgespräche stand die deutliche Zustimmung aller Beteiligten, das Dachmarkenkonzept weiter zu verfolgen. Es wurde der Wunsch geäußert, dass das BMU und UBA bis zu einer nächsten Sitzung die nachfolgenden Themen ausarbeiten solle:

- Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb der Dachmarken-Gruppe
- Entscheidung bzgl. des Organisations-Modells
- Innenmarketing-Konzept
- Kriterien / Markenqualitätssicherung
- Finanzierung
- Rechtlicher Rahmen: Satzung, Verträge, Lizenzvergabe und -entzug

Mit diesem „konsensualen“ Arbeitsmandat war umgekehrt die Verpflichtung für alle Beteiligten verbunden, konstruktiv an der weiteren Arbeit mitzuwirken.

Als Kernprobleme im Prozess stellte sich im Nachhinein nicht der befürchtete Konflikt zwischen den Vertretern der Gruppe Umwelt und denen der Gruppe Wirtschaft und Kommunen heraus. Vielmehr waren es zwei Aspekte, die zu Beginn eher unterschätzt wurden:

1. das sehr unterschiedliche Basiswissen im Bereich Marketing und insbesondere Markenmanagement der beteiligten Experten, und
2. das Verharrungsvermögen der Verbände bezüglich einmal eingenommener Positionen und Aktivitäten.

Etwas überraschend war dabei, dass sich die Umweltverbände bezüglich der Änderung umweltpolitischer Instrumente weit flexibler zeigten als die beteiligten Wirtschaftsverbände, die ihrerseits nur zögerlich ihre laufenden Umweltwettbewerbe in der Dachmarke aufgehen lassen wollten.

3 Strategie und Marketingansatz der Umweltdachmarke

3.1 Kaufentscheidungsprozesse nachhaltig beeinflussen

Seit der UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 wird eine lebhafte Debatte über Wege hin zu einer nachhaltigen Entwicklung geführt. Diese Diskussion gestaltet sich trotz des sehr einfachen Grundgedankens, die Entwicklung der Gesellschaften so zu steuern, dass Ökologie, Ökonomie und sozio-kulturelle Lebensbereiche sich langfristig positiv entwickeln, in der konkreten Ausgestaltung als äußerst schwierig. Durch das Fehlen eines normativen Rahmens zur Bewertung von Zuständen oder das Festlegen von verbindlichen Zielen wird die Debatte auch zukünftig im politischen Raum von der lokalen bis zur globalen Ebene zu führen sein.

Geht man dennoch einmal von der Hypothese aus, dass eine Gesellschaft über gesichertes Wissen verfügt, wie eine nachhaltige Entwicklung herbeizuführen ist, so stellt sich die Frage der Durchsetzung mit geeigneten Instrumenten.

Auf den Tourismus übertragen, bedeutet dies vereinfacht, dass zunächst zu definieren ist, wie nachhaltige Reiseangebote aussehen. Dies setzt voraus, dass

- bekannt ist, welche Reisen natur- und umweltverträglich sind,
- wie diese für die Anbieter ökonomisch erfolgreich ausgestaltet werden können und
- wie sie auch unter sozialen und kulturellen Gesichtspunkten sich auf das betroffene Umfeld positiv auswirken.

Umweltpolitisch hat man allerdings erst dann einen Erfolg erzielt, wenn dieses nachhaltige Reiseangebot schrittweise diejenigen Angebote verdrängt, die im Widerspruch zum Nachhaltigkeitsprinzip stehen.

Doch auch dann, wenn man über kein gesichertes Wissen verfügt, wie ein nachhaltiges Reiseangebot aussehen sollte, wird man vielfach in der Lage sein, Reiseangebote qualitativ bezüglich ihrer ökologischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Wirkungen zu vergleichen und eine grobe Rangordnung aufzustellen. So gelangt man zumindest zu einer Bewertung, welche Reisen eher dem Nachhaltigkeitsprinzip folgen bzw. welche Reisen ganz offensichtlich zu diesem in Konflikt stehen.

Das umweltpolitische Ziel besteht nun darin, den Verbraucher mittels marktwirtschaftlicher Instrumente dazu zu veranlassen, im Nachhaltigkeitsranking besser gelistete Reiseangebote zu präferieren. Durch ein gutes Ranking ist zudem

davon auszugehen, dass eine Reise auch ökonomisch positive Effekte hat, wodurch sich Umwelt- und Wirtschaftspolitik gegenseitig positiv verstärken. Gesucht sind damit Instrumente, die eine möglichst effiziente Marktbearbeitung im Sinne der vorgegebenen Zielsetzung erlauben.

Das beschriebene Problem ist ein in den Verhaltenswissenschaften seit langer Zeit in unterschiedlichstem Kontext beschriebener Sachverhalt, der schließlich auch Ende der 60er Jahre erstmalig in der empirischen Marketingforschung Anwendung fand (vgl. etwa Myers, Reynolds (1967)). Gegenstand der Untersuchungen war die Frage, wie das Mix der marketing-politischen Instrumente zu wählen ist, um einen den Gewinn maximierenden Absatz zu erzielen. Es ging damit um einen umfassenden Ansatz, der die Auswirkungen des gesamten Repertoires der durch ein Unternehmen setzbaren Kaufanreize und die Verhaltensreaktionen der Verbraucher in einen Zusammenhang setzen sollte.

In ersten, stark vereinfachenden multivariaten Modellen wurde versucht, Erklärungen für die Entscheidungsprozesse der Konsumenten zu finden. Dazu wurden die Zusammenhänge zwischen beobachtbaren Reizen und den eintretenden beobachtbaren Entscheidungen der Verbraucher durch theoretische Konstrukte möglichst fehlerfrei erklärt. Schematisch stellt Abbildung 3 den Ansatz wieder.

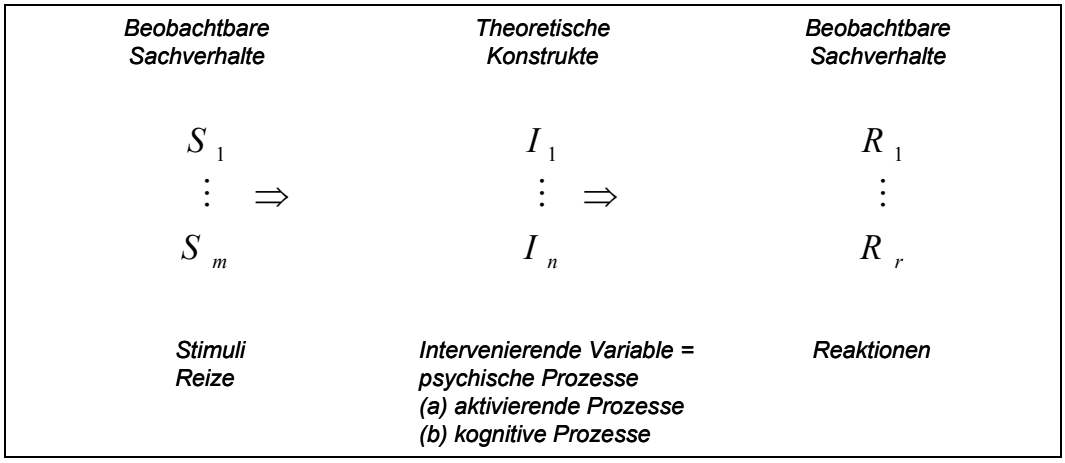


Abbildung 3: S-I-R Schema zur Erklärung des Konsumentenverhaltens (nach Kroeber-Riel (1992), S. 27)

Bald wurde erkannt, dass diese einfachen Erklärungsmodelle erhebliche Fehler aufwiesen. Offensichtlich hängt das Kaufverhalten der Verbraucher nicht nur von unmittelbar beobachtbaren Reizen und dadurch ausgelösten Prozessen ab. Zwar ist die Aktivierung immer notwendige Voraussetzung für einen psychischen Prozess. Doch stellt sich die Gesamtheit aller psychischen Prozesse bis zur Reaktion als oft sehr komplex heraus. Es kann zwar in einem einfachen Fall eine dominante aktivierende Komponente (Emotion, Motivation, Einstellung) oder eine dominante kognitive Komponente (Wahrnehmung, Entscheidung, Lernen, Ge-

dächtnis) vorliegen (Kroeber-Riel (1992), S. 48). Doch fast immer überlagern sich aktivierende und kognitive Komponenten. Einfache Erklärungsmodelle die damit auch zu einfachen Kommunikationsstrategien führen, scheiden damit in aller Regel aus.

Vor allem Rückkopplungseffekte auf die Wahl einer Angebotsalternative spielen bei erneutem Anstehen einer Entscheidung eine erhebliche Rolle: Erfahrungen mit der Alternative selbst, Häufigkeit der Erfahrungen, sozialpsychologische Effekte wie etwa Prestigegewinn im Umfeld oder subjektiv empfundene Sicherheit. Gerade bei Reiseentscheidungen zeigen Untersuchungen, dass die mit Abstand wichtigste Grundlage für eine Reiseentscheidung Empfehlungen von Verwandten und Bekannten sind. Eigene Erfahrungen, die bei Gütern des täglichen Bedarfs stetig anfallen, werden bei der Reiseentscheidung somit oft durch Erfahrungen oder vertrauenswürdiges Wissen Dritter ersetzt. Dies erklärt unter vielen anderen Faktoren auch den Erfolg professionell geführter Reisebüros.

Das Konzept der Umweltgütesiegel beruht auf der Überlegung der Ergänzungsmarkierung von Reiseangeboten. Reisen sind immaterielle und relativ hochpreisige Konsumgüter. Reisen sind zudem hoch emotionale Produkte, da der Verbraucher eine außergewöhnlich hohe persönliche, oft aber dennoch verschwommene Erwartungshaltung an die Produkte besitzt. Dies ist auf teilweise auch widersprüchliche Reise- und Urlaubsmotive zurückzuführen. Unterstellte man die Wirksamkeit von Umweltgütesiegeln, so bedeutete dies, dass bei der Entscheidung des Verbrauchers ein Siegel als Ergänzung zum bestehenden Set an Reizen sowie bestehenden „immanenten“ Prozesskomponenten (z.B. Erfahrungen mit einem Hotel und einem Reiseziel) zur dominanten aktivierenden oder kognitiven Komponente würde. So zu sagen „ceteris paribus“, also unter sonst unveränderten Bedingungen aller anderer Reize und Prozesskomponenten verschiebt das Umweltgütesiegel die Entscheidung zu Gunsten der nachhaltigeren Reisealternative.

Soll ein Umweltgütesiegel tatsächlich zur dominanten Komponente werden, so setzt dies zumindest voraus, dass es deutlich wahrgenommen wird. Die Platzierung des Siegels muss an exponierter Stelle stehen, das Siegel selbst muss anerkannt und in seiner Qualitätsgarantie für den Verbraucher präsent sein. Genau dies ist jedoch nicht der Siegeln eigene Ansatz. Im Vordergrund moderner Reiseangebote steht häufig eine starke Tourismusmarke. Die Angebote werden durch eine Reihe von Attributen wie Reiseziel, Qualität der Unterkunft, Dauer der Reise, Preis der Reise, etc. beschrieben. In Reisekatalogen werden diese Angebote durch positiv stimulierende Bilder unterlegt. Ein in diesem Kontext angebrachtes Siegel kann dann jedoch keine grundsätzliche Umorientierung des Verbrauchers bezüglich der Destination bewirken sondern bestenfalls innerhalb des Sets der Angebote innerhalb der Destination. Umweltpolitisch verfehlen touristische Umweltgütesiegel zwangsläufig das Hauptziel der Reduktion der schwerwiegenden Umweltbelastungen.

Für den Vergleich mit einem Markenansatz soll vereinfachend angenommen werden, dass es tatsächlich gelingt, unter einer Dachmarke all diejenigen Reiseangebote zu bündeln, die nach Stand des Wissens als einer nachhaltigen Entwicklung förderlich gelten können. Zudem sei angenommen, dass die Reiseangebote primär durch die Dachmarke repräsentiert werden, diese also im Vordergrund der Markenkommunikation steht. In einem solchen Szenario steht dann ein weit umfassenderes Set an Stimuli zur Verfügung, als dies für ein Umweltgütesiegel der Fall ist. Emotionale Dimensionen wie Erlebnis, Wohlfühlen können ebenso kommuniziert werden wie rationale Argumente über den konkreten Nutzen der Marke für den Reisenden wie den Anbieter. Hat die Dachmarke bei den Anbietern eine starke Stellung erlangt, können spezielle Schlüsselreize wie beispielsweise Sonderpreisaktionen oder Treueboni zusammen entwickelt und am Markt platziert werden.

Auch zur Unterstützung der kognitiven Prozesse besteht eine breitere Variationsmöglichkeit der übermittelten Botschaften in direkter Verbindung mit dem Reiseangebot: Preis, Qualität, Sicherheit, Rücktrittsgarantien, etc. Im Gegensatz zu einem Umweltgütesiegel kann der kürzeste Weg hin zum objektiven Nutzen für den Verbraucher gegangen werden. Die Dachmarke wird durch Kommunikation kontinuierlich emotional aufgeladen und mit Imageattributen beim Verbraucher versehen. Die Dachmarke steht für einen bestimmten Typus von Qualitätsreisen, mit dem Angebot jeder einzelnen Reise wird auch die Marke und ihre Attribute kommuniziert.

Umweltgütesiegel verlangen dagegen dem Verbraucher ein hohes Abstraktionsvermögen ab, welcher Zusatznutzen aus der umweltorientierten Gestaltung des Reiseangebotes für ihn entsteht. Vor allem sind aber die Parallelmarkierung und damit das Splitten der Kommunikation problematisch. Selbst im Falle einer Entscheidung für ein mit dem Siegel ausgezeichnetes Angebot verliert das Siegel in aller Regel anschließend seine Funktion als Kommunikationsträger. Die Marke des Einzelanbieters tritt in den Vordergrund, der für das Siegel geleistete Kommunikationsaufwand geht verloren.

Konzeptionell ist ein Markenansatz aus den genannten Gründen gegenüber einem Gütesiegel weitreichender und damit auch aussichtsreicher. Allerdings hängt der Erfolg wesentlich davon ab, inwieweit es dem Markenmanagement gelingt, tatsächlich eine möglichst breite Palette an marketing-politischen Instrumenten zum Einsatz zu bringen. Dazu gehört vor allem, dass die Marke durch die gesamte Reiseprozesskette beim Verbraucher präsent ist. Im Idealfall schließt sich die Kette wieder durch Empfehlungen von Bekannten und Verwandten für die Marke.

Nachfolgend wird ausführlich auf das Marketingkonzept zur Umweltdachmarke eingegangen. Dabei wird nicht nur der Aspekt der Dachmarkenbildung sondern das gesamte Marketing-Mix näher beleuchtet.

3.2 Marketingkonzept

Eine touristische Umwelt-Dachmarke aufzubauen bedeutet zwei Stoßrichtungen parallel zu verfolgen:

- Innenmarketing: Gewinnung von Anbietern, die sich der Dachmarke anschließen
- Außenmarketing: Vermittlung bzw. Verkauf von Angeboten an die Verbraucher

Das Marketing-Mix kann dabei nicht unabhängig für Innen- und Außenmarketing ausgestaltet werden, da diese sich gegenseitig bedingen. Dennoch muss jeweils der Blickwinkel verändert werden. So ist für den Anbieter die Leistung der Dachmarke die Nutzung der Marke und aller damit verbundenen Aktivitäten. Für den Verbraucher ist dagegen das Produkt die Reise. Das Marketingkonzept muss daher vom gemeinsamen Kern ausgehend jeweils differenziert für Innen- und Außenmarketing angepasst werden.

Nachfolgend werden die Gestaltungsspielräume eines Marketingkonzeptes für eine Umweltdachmarke im Grundsatz dargestellt. Es werden so die Handlungsspielräume für den Aufbau der Marke sichtbar gemacht.

3.2.1 Das Dachmarkenkonzept und der Markenkern

Dachmarken dienen dazu, die Produkte von Einzelmarken unter einer übergeordneten Marke zusammenzufassen. Häufig sind in diesem Zusammenhang Markengruppen (z.B. TUI-Group) oder Firmenmarken (z.B. Siemens) anzutreffen (Bruhn (2002)). Die Ziele für eine Umwelt-Dachmarke unterscheiden sich dabei grundsätzlich von anderen Markenkonzepten nicht. Die Umwelt-Dachmarke soll

- als Qualitäts- und Innovationsträger für den Konsumenten dienen,
- den Verbraucher zum Wiederholungskauf stimulieren und diesen erleichtern,
- eine bessere Differenzierung gegenüber Wettbewerbsprodukten und Wettbewerbsmarken erlauben,
- die Preiselastizität der Nachfrage erhöhen und damit langfristig höhere Preise durchsetzen helfen,
- Imagevorteile für den Verbraucher bieten und
- Imagevorteile für alle Markenpartner nach innen, d.h. durch die gesamte Prozesskette der Leistungserstellung mit sich bringen.

Die Chancen dazu stehen grundsätzlich gerade für hochpreisige Konsumgüter und damit für den Reisesektor gut. Lediglich im Lebensmittelsektor findet sich ein deutlicher Rückgang des Vertrauens in klassische Produktmarken zu Gunsten von Handelsmarken (Petersen (2003)). Dabei darf allerdings nicht übersehen

werden, dass hier die Handelsmarken weniger preisaggressiver Großdiscounter mit hoher Marktabschöpfung in den Augen der Verbraucher schon fast den Status von Produktmarken erlangt haben. So wirbt Tchibo für eine Handelsmarke TCM im Stil eines klassischen Markenartiklers: „Tchibo Gebrauchsartikel zeichnen sich durch einen hohen Nutzwert, gute Markenqualität und ein modernes Design zu günstigen Preisen aus." (Tchibo (2003), siehe auch Kasten mit Tchibo Non Food Konzept).

Das Tchibo Non Food Konzept

Jede Woche bietet Tchibo seinen Kunden Gebrauchsartikel - sogenannte Non Food Artikel - unter der **firmeneigenen Marke TCM** an. Ob Küche, Garten, Sport und Freizeit, Textilien oder Schmuck - durch die Vielfalt der Themen und die Anzahl der Artikel ist, über das Jahr gesehen, für jeden Kunden etwas dabei. Ein weltweit einzigartiges Konzept!

Die Zusammenstellung der wöchentlichen Themenwelten basiert auf Phasenideen, die lange vor Verkaufsbeginn entsprechend aktueller Trends entwickelt werden. Die zuständigen Produktmanager verfolgen dafür permanent die Entwicklung unterschiedlichster Märkte aus einer Vielzahl von Perspektiven. Wichtige Informationen liefert die regelmäßige Zusammenarbeit mit Trendscouts und Marktforschungsinstituten. Diese analysieren die langfristigen Entwicklungen der Gesellschaft und deren Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden. So kann sich Tchibo auf die **aktuellen Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden** einstellen, auf Veränderungen ihrer Lebensweisen eingehen und ihren Ansprüchen an moderne Technologien genügen.

Die in einem ersten Schritt nach verschiedensten Kriterien angedachten Produkte werden im zweiten Schritt im Markt getestet. Erst wenn dieser Test positiv verläuft, also vom Kunden angenommen wird, wird gezielt geordert. Das bedeutet: produziert wird exklusiv für Tchibo. Der Aufkauf von z.B. Restposten ist dabei absolut tabu! Detaillierte Briefings an die Produzenten sowie die strenge **Inhouse-Qualitätssicherung** bei Tchibo garantieren die vom Kunden geforderte Qualität. Angeboten wird jeweils nur eine Ausprägung von jedem Produkt. So wird z.B. nur ein Bügeleisen angeboten und nicht etwa 20 verschiedene, unter denen der Kunde sich für eines entscheiden muss. So präsentiert, wird jeder Artikel zum konkurrenzlosen ‚Star' im Sortiment. Wichtig ist, dass die verschiedenen Artikel einer Phase einen Gleichklang bilden und zueinander passen. So lassen Schaufenster- und Ladendekoration, das **TCM-Magazin** mit Informationen über das aktuelle Angebot, redaktionellen Tipps zum jeweiligen Phasenthema und ein TV-Programm bis hin zu TV-Spots bei Tchibo "Jede Woche eine neue Welt" entstehen. Tchibo ist dann Fachgeschäft, wenn auch zeitlich begrenzt. Schnell muss der Kunde also sein, denn das Angebot ist bewusst begrenzt. Dadurch werden Bedürfnisse geweckt, das zeigt die überwiegende Zahl von Spontankäufen

Quelle: http://company.tchibo.de/concepts/tccom_321.jsp (letzter Zugriff am 21.2.2004

Abbildung 4: Tchibo Non-Food Konzept als Beispiel erfolgreicher Handelsmarken

Streng genommen finden wir in der Reisebranche einen vielfältigen Mix aus Eigenmarken und Handelsmarken. Reiseveranstalter im ursprünglichen Sinne sind der Gruppe der Absatzmittler zuzuordnen, die ebenfalls Teilleistungen Dritter zukaufen und unter ihrer Dienstleistungsmarke dem Verbraucher präsentieren. Vom Verschwimmen der Bedeutung von Hersteller- und Handelsmarken profitieren Tourismusanbieter, die sich einer Marke anschließen oder selbst als Markenanbieter auftreten. Die Bedeutung der Markenbildung im Tourismus wird daher auch zukünftig zunehmen (vgl. auch Bieger (1992), S. 187ff).

Unter der aufzubauenden Dachmarke sollten gemäß der Vorgaben des UBA die folgenden touristischen Angebote gebündelt werden:

- Hotellerie und Gastronomie
- Tourismus -Kommunen
- Reiseveranstalter

Dabei deckt diese Einteilung die Elemente der Reiseprozesskette nur teilweise ab. Reisemittler also insbesondere Reisebüros fehlen ebenso wie große Verkehrsunternehmen. Die durch die Vorgaben festgelegte Einteilung ging damit von den Anbietern von Reisen aus, nicht von den Anbietern von Teilleistungen innerhalb der Reiseprozesskette, die sonst auch Verkehrsunternehmen oder Reisemittler hätte mitberücksichtigen müssen.

Nimmt man die Kundensicht ein, so kann unter einer Dachmarke nur das zusammengefasst werden, was auch durchgängig der der Marke entspricht. Das einfache Motto „Wo eine Marke draufsteht muss auch alles innen von der Marke stammen“ muss hier innerhalb der organisatorischen Hierarchie des Reisemarktes eingehalten werden. Bei konsequenter Umsetzung bedeutet dies, dass

- die Verwendung der Dachmarke für eine touristischen Basisleitung nur für solche Anbieter zulässig ist, die die vom Markenmanagement gesetzten Produktstandards erfüllen
- die Verwendung der Dachmarke für eine Destination oder einen Ort nur zulässig ist, wenn die vom Markenmanagement gesetzten Standards für einen Ort / eine Destination erfüllt sind und eine ausreichend breite Palette an touristischen Basisleistungen am Ort unter der Dachmarke angeboten werden
- auch für Transportunternehmen Standards entwickelt werden müssen, die den Gesamtansatz in geeigneter Weise widerspiegeln
- Reiseveranstalter nur dann unter dem Markendach mitwirken können, wenn sie spezielle Angebote anbieten, die durch die gesamte touristische Prozesskette Leistungen von Markenpartner bündeln und die weitere Angebotspalette die Markenphilosophie nicht konterkariert, und
- Reisemittler sowohl Standards des Markenmanagements erfüllen müssen als auch alle buchbaren Produkte der Marke anbieten und im Vertrieb nach vorne stellen.

Abbildung 5 stellt diesen Sachverhalt und die sich aus der Struktur des Reiseproduktes ergebende Hierarchie schematisch dar.

Der Idee folgend, dass eine Umweltdachmarke alle Typen umweltorientierter Tourismusangebote unter ihrem Dach bündelt, bedeutet dies, dass auf der Grundlage geeigneter Vergabekriterien

- auf der untersten Stufe Anbieter von Basisleistungen (Beherbergung, Verpflegung, weitere mit dem Aufenthalt verbundene Dienstleistungen vor Ort) sich der Marke anschließen können,
- der Gesamtrahmen der Destination bzw. des Urlaubsortes kompatibel zur Philosophie umweltorientierter Angebote sein sollte,
- sofern die Anreise nicht selbst organisiert erfolgt diese durch umweltfreundliche Verkehrsmittel erfolgt und
- der oder die beteiligten Reisemittler selbst umweltgerecht wirtschaften.

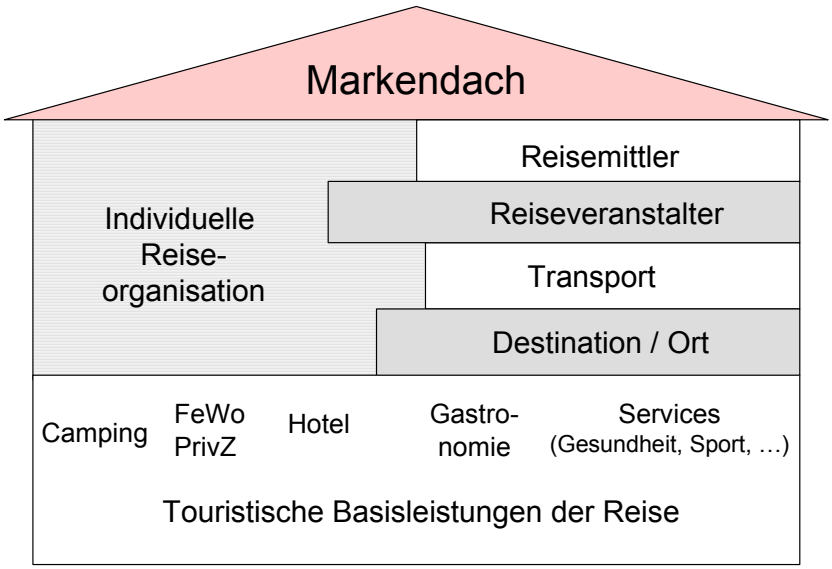


Abbildung 5: Komponentensystem Dachmarkenkonzept

In der hierarchischen Gliederung des Ansatzes liegt zugleich für den Aufbau der Dachmarke die Schwierigkeit, dass ein großer Entwicklungs- und Akquisitionsaufwand vor der Markeneinführung steht. Um die wichtigsten Reisetypen und Reiseziele der Verbraucher, die für die Marke gewonnen werden sollen, abdecken zu können, müssen eine Vielzahl von Kriterienkatalogen zur Vergabe erstellt werden. Zudem muss jede Anbietersparte mit einer eigenen, diese Teilbranche individuell ansprechenden Kampagne für die Marke gewonnen werden.

Dennoch bietet der gewählte Ansatz eine ausreichende Flexibilität, die es erlaubt, zunächst mit wenigen Teilbereichen zu beginnen. Dabei muss der Schwerpunkt auf den Basisleistungen liegen, da mit der Umweltdachmarke an erster Stelle die deutschen Verbraucher für Reiseziele in Deutschland gewonnen werden sollen. Diese Reisen sind traditionell selbst organisiert (geringer Anteil an Reisemittlern und Reiseveranstaltern) wobei mit einem überproportional hohen Anteil der eigene PKW als Reiseverkehrsmittel eingesetzt wird.

Um das Ziel der Markenpolitik zu erreichen, der Dachmarke einen echten Leistungsvorteil zu verschaffen und eine Vertrauensbeziehung zwischen Anbieter und Verbraucher aufzubauen, muss von einem für alle Angebote gültigen Eigen-

bekenntnis der Marke ausgegangen werden. Eigenbekenntnisse schlagen sich meist auch in der Markenkommunikation nieder. Bekannte Beispiele sind „Neckermann macht´s möglich“, „Lufthansa – there is no better way to fly“ oder „BWM, Freude am Fahren“

Dieses Eigenbekenntnis muss der Überprüfung durch den Verbraucher dauerhaft standhalten und die versprochenen Vorteile des Angebotes sicherstellen. Mit dem Eigenbekenntnis entsteht eine Markenpersönlichkeit, die zur Grundlage der Positionierung im Wettbewerb wird. Dabei kann dies nun dann dauerhaft gelingen, wenn es dem Markenmanagement gelingt, die Eigenständigkeit der Angebote durch einen unverwechselbaren Markenkern zu sichern und glaubhaft zu kommunizieren.

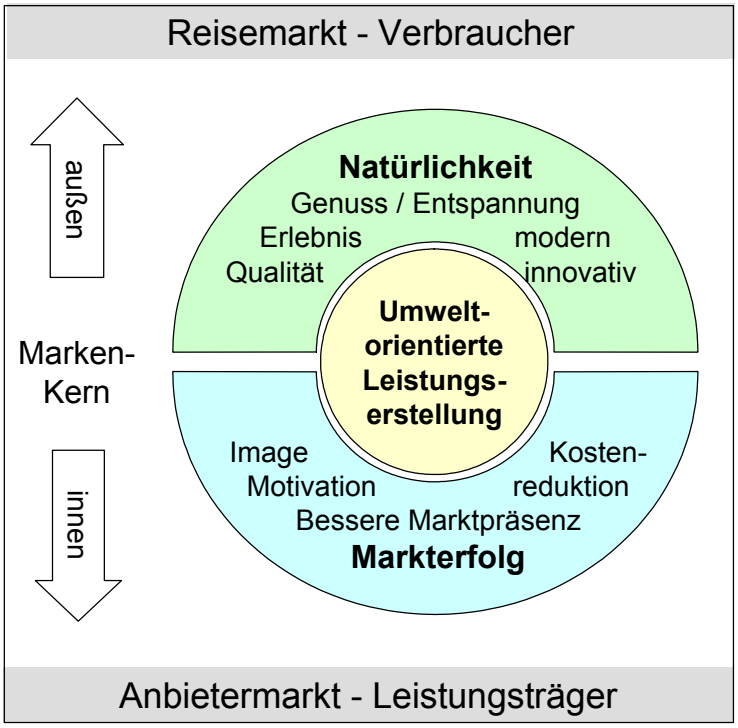


Abbildung 6: Markenkern und abgeleitete Schlüsselbotschaften

Eine Umweltdachmarke kann als Markenkern per Definition nur die umweltorientierte Leistungserstellung haben. Was dabei unter dem Begriff der „Umweltorientierung“ im Einzelnen zu verstehen ist, wird später noch ausführlich dargelegt werden. Dieser eigentliche Markenkern ist für das Innen- wie das Außenmarketing identisch. Der Markenkern ist jedoch in unterschiedlicher Form nach innen wie außen zu kommunizieren. Betrachtet man zunächst einmal die kognitive Ebene, so lässt sich eine Reihe von Nutzenargumenten anführen, die für die Umweltdachmarke gelten. Nach außen, zum Verbraucher gerichtet sind dies Aspekte wie

- Natürlichkeit und damit verbundene Nutzenaspekte wie Gesundheit und Wohlbefinden,

- Genuss (ohne Reue) und Entspannung,
- moderne, innovative Qualitätsangebote und
- authentische Erlebnisse im Gegensatz zu künstlichen Inszenierungen

Nach innen, also auf die Anbieter gerichtet, steht der zusätzliche Markterfolg durch eine deutlich verbesserte Marktpräsenz mittels der Marke an erster Stelle. Aspekte wie Kostenreduktion, Imageverbesserung oder Motivationseffekte bei den Mitarbeitern stehen an zweiter Stelle.

3.2.2 Wettbewerbsstrategie für die Dachmarke

Die Entscheidung darüber, in welchen Ziel-Märkten welche Leistungen angeboten werden, legt die Strategie rund um die Umweltdachmarke fest. Wie bereits oben erwähnt soll sich die Umweltdachmarke im deutschen Quellmarkt für qualitativ hochwertige Reiseangebote von Hotels, Tourismusorten und Gastronomiebetrieben etablieren.

Die Qualitätssicherung beginnt bei der Aufnahme eines Anbieters unter der Dachmarke. Dazu sollen Kriterienkataloge eingesetzt werden, die auf die einzelnen Anbietergruppen abgestimmt werden. Anforderungen an Hotels sind beispielsweise anders zu formulieren als die für Tourismusorte.

Der Aufbau der Kriterienkataloge hat jedoch maßgeblich Auswirkungen auf die zu bearbeitenden Zielmärkte:

- Mit zunehmendem Anspruchsniveau der Kriterien steigt – ein glaubwürdiges Kontrollsystem vorausgesetzt – die Glaubwürdigkeit und das Qualitätsniveau der Markenteilnehmer. Ohne ein gewisses Mindestniveau erreicht zu haben, erlangt die Marke keine Glaubwürdigkeit am Markt. Ab einem Minimalniveau der Kriterien steigt das Vertrauen mit zunehmender Zahl der Kriterien und Themen. Dem Gesetz des abnehmenden Grenznutzen folgend verläuft die Kurve zunehmend flacher bis hin zu einem nicht mehr weiter zu steigernden Grenzwert.
- Eine unglaubwürdige Marke hat auch für Anbieter keine Attraktivität. Daher ist das Potenzial für eine Teilnahme am Markensystem („Markennutzer“) zunächst minimal. Ab einer „Mindestglaubwürdigkeit“ nimmt dann das Interesse an der Marke dynamisch zu. Mit weiter ansteigendem Anspruchsniveau nimmt allerdings das Potenzial der am Markensystem interessierten Anbieter wieder rapide ab: die steigende Hürde bedeutet auch einen steigenden innerbetrieblichen Aufwand um das geforderte Qualitätsniveau erreichen zu können.
- Der zu erwartende absolute Markterfolg der Umweltdachmarke gemessen in abgesetzten Reisen ergibt sich aus der Kombination von Glaubwürdigkeit und Angebotsbreite am Markt. Die Angebotsbreite wiederum hängt

unmittelbar vom abgeschöpften Potenzial der Markennutzer ab. Die Markterfolgskurve verläuft damit fast symmetrisch rechts oberhalb eines mittleren Anspruchsniveau der Kriterien. Aus ökonomischen Zwängen wird ein gewisser Markterfolg benötigt werden, um die Marke dauerhaft am Markt führen zu können. Dies engt den möglichen Aktionsbereich der Umweltdachmarke bezüglich des Anspruchsniveaus der Kriterien nach oben und unten ein (vgl. schraffierten Bereich links in Abbildung 7).

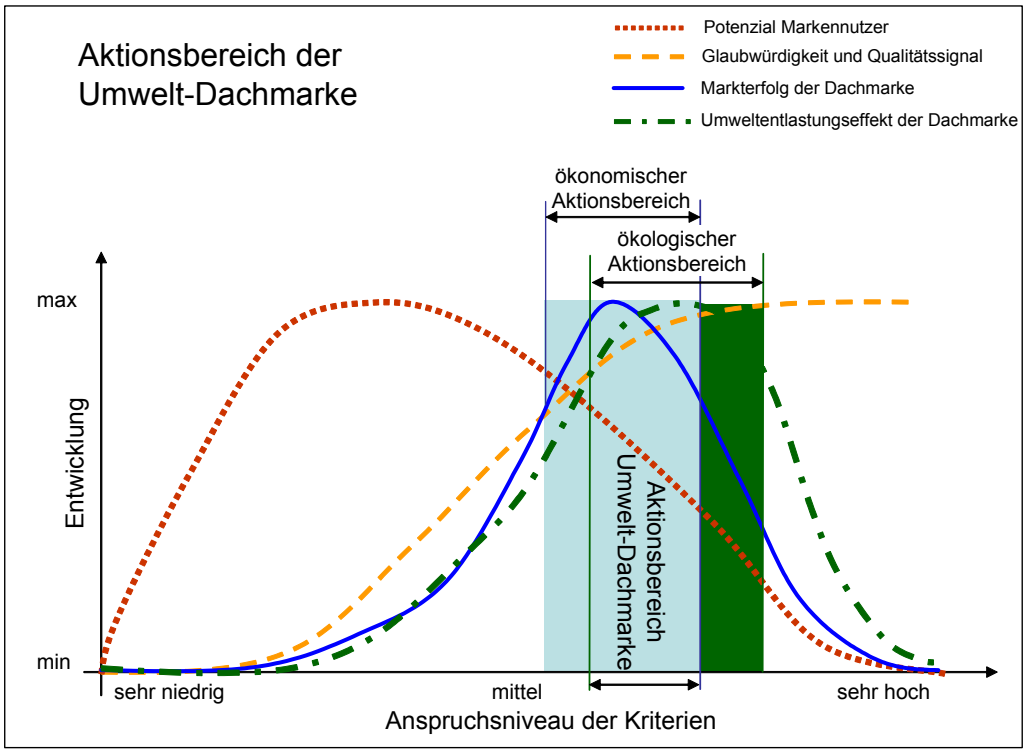


Abbildung 7: Aktionsbereich der Umwelt-Dachmarke

- Der ökologische Nutzen der Umweltdachmarke je Reise steigt kontinuierlich mit zunehmendem Anspruchsniveau der Kriterien. Allerdings ist umweltpolitisch der absolute Gesamtnutzen von Relevanz. Dieser ergibt sich aus dem Produkt von Einzelnutzen multipliziert mit der Zahl der getätigten umweltorientierten Reisen. Die Verlaufskurve ergibt sich dann als Kombination des Markterfolgs mit der Verlaufskurve der absoluten Verbesserung der einzelnen Reise, die hier vereinfachend linear unterstellt werden soll. Der Kurvenverlauf der absoluten Gesamtentlastung der Umwelt verläuft dadurch leicht nach rechts versetzt von der Markterfolgskurve. Der ökologische Aktionsbereich wird dabei durch die umweltpolitisch für erforderlich gehaltene Minimalentlastung festgelegt (vgl. schraffierten Bereich rechts in Abbildung 7).
- Der ökonomisch und ökologisch sinnvolle Aktionsbereich liegt damit im Überlappungsbereich der beiden schraffierten Flächen. Dabei unterstellen die diskutierten Überlegungen, dass dieser Überlappungsbereich nicht

leer ist. Dieser Fall tritt dann ein, wenn das erforderliche ökonomische und / oder ökologische Mindestniveau so nach oben gesetzt werden, dass sich der Aktionsbereich einem sehr schmalen Sektor um das jeweilige Niveaumaximum entspricht.

Die dargestellten Zusammenhänge machen sichtbar, dass der Aufbau der Kriterienkataloge erheblichen Einfluss auf den Markenerfolg hat, da mit steigendem Niveau der Kataloge zwei gegenläufige Entwicklungen ausgelöst werden. Einerseits steigen die Glaubwürdigkeit der Angebote und damit das Vertrauen in die Marke mit anspruchsvolleren Kriterien. Andererseits beginnt sich ab einem zu hohen Anspruchsniveau das Potenzial der Angebotsbasis zu erodieren.

Bislang war in der Debatte um Umweltgütesiegel stets davon ausgegangen worden, dass der Umfang der Umweltentlastung mit der Zahl der Kriterien linear steigt. In der Realität stellt sich dies anders dar. So gibt es Handlungsfelder in denen sich mit wenigen Maßnahmen erhebliche direkte Umweltentlastungseffekte erzielen lassen (insb. Im Bereich der Ressourcen, der Abfallwirtschaft und Mobilität). Andererseits sind viele sinnvolle und wünschenswerte Maßnahmen bekannt, deren Entlastungseffekte indirekt wirken (z.B. Einsatz regionaler Produkte aus ökologischem oder biologischem Anbau), und deren Beitrag zur Gesamtentlastungsbilanz geringer ausfällt.

Als strategische Ziele für die Umweltdachmarke sollte daher angestrebt werden

1. mit wenigen, besonders wirksamen und umsetzbaren Kriterien zu agieren,
2. dadurch das Potenzial an Interessenten für die Markenteilnahme hoch zu halten,
3. schnell eine hohe Glaubwürdigkeit der Marke zu erzielen, indem transparente und auch für Nicht-Experten nachvollziehbare Kriterien eingesetzt werden,
4. durch viele Markenteilnehmer unterschiedlichster Angebotstypen eine breite Produktpalette und damit einen hohen Markenerfolg zu sichern.

Abbildung 8 verdeutlich diesen Sachverhalt nochmals. Szenario A beschreibt die Idealstrategie, die mit Kriterienkatalogen mittleren Umfangs das theoretische Optimum der erzielbaren Umweltentlastung anstrebt. Szenario B zeigt eine Konstellation, bei der durch komplexe Kriterien die Glaubwürdigkeit der Marke erst mit einem umfangreichen Fragenprogramm gesichert wird. Dies wirkt sich negativ auf die Potenzialkurve aus, die zudem erst später ansteigt und nicht mehr das theoretische Maximum erreichen kann. Obwohl die Gesamtzahl der in Anwendung gebrachten Kriterien deutlich über dem Niveau von Szenario A liegt erreicht die theoretische Gesamtumweltentlastung nicht einmal die Hälfte des Niveaus von Szenario A.

Bei der Entwicklung der Kriterienkataloge muss wegen der dargelegten Zusammenhänge dem Bestreben der Vertreter

- der Umweltverbände nach möglichst vielen, detaillierten und anspruchsvollen bzw.
- der Wirtschaftsverbände nach möglichst wenigen, zusammenfassenden und einfach zu erfüllenden

Kriterien entgegengewirkt werden.

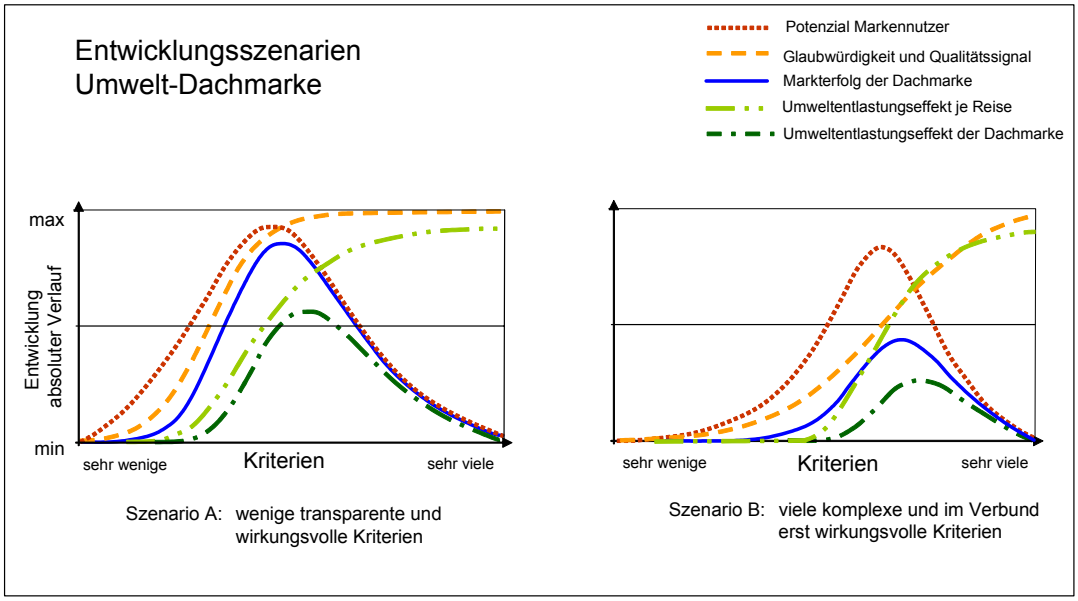


Abbildung 8: Entwicklungsszenarien in Abhängigkeit von Kriterientypen

Neben diesen strategischen Überlegungen ist noch festzulegen, welche Ziel-Märkte bearbeitet werden sollen und wie das angebotene Gesamtleistungsspektrum aussehen wird. Nach Becker (Becker (2001)) unterscheidet man dabei vier Strategieebenen, für die Festlegungen zu treffen sind:

(a) Marktfeldstrategien: Festlegung der Produkt/Markt-Kombination

(b) Marktstimulierungsstrategien: Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung

(c) Marktparzellierungsstrategien: Festlegung von Art und Grad der Differenzierung in der Marktbearbeitung sowie

(d) Marktrealstrategien: Bestimmung der gebietspolitischen Alternativen bzw. Stufen.

Für die neu aufzubauende Umweltdachmarke ergibt sich der nachfolgende Strategie-Mix (vgl. auch zum Überblick Becker (1995), S. 2415):

zu (a): Da es sich streng genommen um die Durchsetzung bestehender Produkte in bestehenden Märkten handelt wird eine *Marktdurchdringung* angestrebt. Eine Diversifikationsstrategie, bei der echt neue Produkte für

neue Märkte geschaffen werden, liegt weder auf der Seite der Produkte noch der Märkte vor. Vielmehr geht es darum, alle verfügbaren Produkte der unterschiedlichsten touristischen Beherbergungssparten (Hotel, Ferienwohnung, Camping, …), Spezialisierung (Gesundheit & Wellness, Naturerlebnis, …) und Zielgebiet (Küste, Mittelgebirge, Städte, …), die ihre Leistung umweltorientiert abgeben, unter der Marke zu bündeln und damit den Markt zu penetrieren.

zu (b): Da es sich um einen Markenansatz handelt, wurde eine *Präferenzstrategie* eingeschlagen, die auf einen Qualitätswettbewerb gerichtet ist und sich daher auch eher im mittleren bis gehobenen Preissegment ansiedelt.

zu (c): Eine hochwertige Umweltdachmarke richtet sich an spezifische touristische Zielgruppen, die ihrerseits homogene Teilmärkte mit speziellen Bedürfnissen bilden. Dazu zählen Bereiche wie Wellness, Naturerlebnis oder Familienurlaub mit Naturerlebnis. Für die Umweltdachmarke wird daher eine *Marktsegmentierungsstrategie* eingeschlagen.

zu (d): Im ersten Schritt des Aufbaus der Umweltdachmarke richtet sich diese mit Angeboten aus dem Inland an erster Stelle an die deutschen Verbraucher. Durch diese Festlegung auf ein *Domestic Marketing* richtet sich die Dachmarke auch an die Anbieter im Inland.

3.2.3 Die Eckpfeiler der Marketingpolitik

Die Ausgestaltung der marketingpolitischen Instrumente muss vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Erfordernisse des Innen- und Außenmarketing immer zunächst getrennt gesehen werden. Die Marktbearbeitung bei der Gewinnung von Markenpartnern stellt sich grundsätzlich anders als die des Außen- oder Endkundenmarketing dar. Nachfolgend sollen lediglich die wichtigsten Grundsatzentscheidungen des Marketing-Mix dargestellt werden.

Produkt- und Sortimentspolitik

Die Produkt und Sortimentspolitik umfasst alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung beziehen (Meffert (1986), S. 361).

Im „Innenverhältnis“, d.h. zwischen der Trägerorganisation der Umweltdachmarke und den Markennutzern der unterschiedlichsten touristischen Angebotsbereiche stellt sich das Leistungsprogramm der Dachmarke wie folgt dar:

- Umfassende Überprüfung des Markennutzers nach den Vergabekriterien, Identifikation von Schwachstellen und daraus resultierende Verbesserungsmöglichkeiten verbunden mit Kosten- und Organisationsvorteilen,

- Einräumen von Nutzungsrechten der Umweltdachmarke und damit verbunden eine Profilierung des Angebotes, Repositionierung am Markt sowie Partizipation an allen Imageeffekten, die die Umweltdachmarke erzielt,
- Umfassendes gemeinsames und professionelles Endkundenmarketing (vgl. unten die jeweiligen Abschnitte zu „Außenverhältnis"), das weit über die Möglichkeiten eines einzelnen Betriebes hinausgeht und
- Vernetzungs- und Verbundeffekte mit anderen unter der Dachmarke organisierten Anbietern wie Erfahrungsaustausch, Schulungen, bessere Vertretung gegenüber anderen größeren Marktpartnern.

Die Kernleistung einer erfolgreichen Umweltdachmarke besteht ohne Zweifel in einem gemeinsamen professionellen und erfolgreichen Marketing der Dachmarkenorganisation im Endkundenmarkt, also im „Außenverhältnis". Die wichtigsten Festlegungen der Produkt- und Sortimentspolitik sind dabei:

- Abdeckung aller für den Reisemarkt wichtiger Beherbergungsformen: Hotellerie, Ferienwohnungen (ggf. auch Privatzimmer) und Camping.
- Bereitstellung einer breiten Angebotsvielfalt für die wichtigsten deutschen Urlaubs- und Reisedestinationen: Bayern, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein mit den Landschaftstypen Küste, Mittelgebirge und Alpen sind hier für den Erfolg mit entscheidend.
- Aufbau eines Sortiments an Reiseangeboten, das den wichtigsten aktuellen Nachfragetrends im Deutschlandtourismus entspricht: Aktivangebote (Radfahren, Wandern), Erholung und Entspannung im Kontext Gesundheit (Wellness), Naturerlebnis (Schwerpunktsetzung durch Kooperation mit National- und Naturparken), Special-Interest Gruppen wie Familientourismus und Kulturtourismus.
- Neben der Sicherung der Umwelt-Qualität der Angebote muss vor allem eine Qualitätssicherung der touristischen Leistungsbausteine kontinuierlich garantiert werden können.

Kommunikationspolitik

Um auf dem Markt eine neue Marke bekannt zu machen und für diese beim Verbraucher ein spezifisches Image zu erlangen, sind erhebliche Finanzmittel erforderlich. Für den Aufbau der deutschlandweit vertretenen Umweltdachmarke standen im Vergleich zu anderen Markeneinführungen keine nennenswerten Beträge für eine breit angelegte Erstkampagne zur Verfügung. Es war damit bereits zu Beginn des Vorhabens vorgegeben, dass die Kommunikationspolitik der Marke nach innen wie nach außen sich auf einen breiten Vernetzungsansatz stützen muss.

Im Innenverhältnis kommt dabei den beteiligten Wirtschaftsverbänden eine zentrale Rolle zu. Klare Empfehlungsbotschaften an die Verbandsmitglieder, die wiederholte Präsentation der Umweltdachmarke über die den Verbänden zur Verfügung stehenden Informationskanäle (Mitgliederzeitschriften, eigene Homepage, zentrale Veranstaltungen wie Mitgliederversammlungen oder Delegiertentage) sowie insbesondere auch persönliche Kommunikation von Meinungsbildnern sind hier beispielhaft zu nennen.

Als wichtiger Vernetzungspartner mit hohen Kontaktzahlen in den Endkundenbereich ist an erster Stelle der Allgemeine Deutsche Automobil Club ADAC mit ca. 14 Millionen Mitgliedern zu nennen. Mit der in Deutschland auflagenstärksten Mitgliederzeitschrift „Motorwelt“, die monatlich erscheint, verfügt er zudem über ein Informationsmedium mit herausragendem Kontaktpotenzial. Die Summe der Mitglieder der anderen Umwelt- und Verbraucherverbände und die damit verbundenen Kommunikationsoptionen sind zudem konsequent zu nutzen.

Zudem muss eine Dachmarke eine eigene, aktive Kommunikationspolitik im Außenverhältnis mit einer Schwerpunktsetzung bei den Endkunden betreiben. Bei geringem Budget sind hier als Maßnahmenbereiche in der Aufbauphase vor allem zu nennen:

- Kommunikationsmaßnahmen über das Internet (vgl. auch Abb. 9, zumal eine eigene WEB-site mit Portal-Charakter rund um die Themen der Umweltdachmarke verhältnismäßig kostengünstig aufzubauen ist (Fischer, Bausch (2003)),

Internet und Reisen – einige Zahlen

- 25,03 Mio Personen verfügten 2001 über einen PC im Haushalt (Stern Marken-Profile 9 (2001))
- Immer noch dynamisches Wachstum des Marktes: Zuwachs 2001 auf 2002 von 17,6% (G+J EMS (2002))
  - 20,4 Mio Bundesbürger haben 2003 das Internet zur Informationsbeschaffung über Reisziele eingesetzt (ACTA (2003))
- Urlaub und Reisen belegt bei Onlinern mit 62% das zweithöchste Themeninteresse
- Grundsätzlich bestehen gegen e-commerce Anwendungen bei den Bundesbürgern Vorbehalte; dennoch sind 8 der 10 meistgenutzten e-commerce Anwendungen mit im Bereich Urlaub und Reisen angesiedelt.

Abbildung 9: Hohe Affinität Internet und Reisen

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in Zusammenarbeit mit für die Presse interessanten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik sowie in Zusammenhang mit wichtigen touristischen Events (Messen, Verbandstage, …),

- Kommunikation der Marke durch die Markennutzer an die Endverbraucher („lernen der Marke durch die Reisenden“).

Gerade der zuletzt genannte Punkt ist für den langfristigen Erfolg der Marke mit entscheidend. Hat sich ein Verbraucher durch die Dachmarke für ein Reiseangebot entschieden, so sollte er die Dachmarke auch vor Ort (im Hotel, in der Urlaubsregion) wieder finden. Der Markennamen muss sich einprägen und durch gute Erfahrungen mit den Angeboten positiv belegt werden. Nur so lässt sich die Kundenbindung bei positiver Erfahrung mit dem Angebot von der Ebene des Einzelanbieters auf die Ebene der Dachmarke heben. Wegen der Bedeutung der Weiterempfehlung von Reisezielen im Kreis der Verwandten und Bekannten ist es entscheidend, dass nicht der Name des Anbieters alleine sondern stets auch die Marke weiterempfohlen wird.

Den Kommunikationsmaßnahmen bei den Leistungsträgern vor Ort kommt eine große Bedeutung zu. Die Leistungsträger, insbesondere in Urlaubsregionen verfügen in der Regel über ein relativ breites Spektrum an Stammgästen. Diese Gäste buchen ihre Reise direkt bei ihrer Stammunterkunft und nicht über eine Dachmarkenorganisation. Die Dachmarke geht im Gegensatz zu den über die Dachmarke vermittelten Kunden an den Stammkunden vorbei. Soll nun ein Stammkunde die Dachmarke weiterempfehlen, so muss er vor Ort auf die Marke aufmerksam gemacht werden und er muss einen klaren Zusatznutzen in Verbindung mit der Marke erkennen.

Der Vernetzung der Endkunden ebenso wie der Vernetzung der Anbieter untereinander muss daher ein besonderes Augenmerk im Rahmen der Umsetzung gelten.

Kontrahierungspolitik: Preis, Konditionen und Paketbildung

Bei der Preisbildung unterscheiden sich Innen- und Außenverhältnis grundlegend: im Innenverhältnis gilt es, einen Preis für die Leistungen der Dachmarkenorganisation an die Anbieter zu definieren. Im Außenverhältnis ist zunächst ganz grundsätzlich zu entscheiden, ob die Dachmarkenorganisation Leistungen an den Endkunden im Sinne des Reiserechts abgibt, d.h. als echter Reisemittler mit Handelsvertreterstatus oder gar als Veranstalter auftritt. Erst dann stellt sich die Frage nach der preispolitischen Gestaltung.

Die in der Literatur beschriebenen theoretischen Ansätze der gewinnmaximalen Preisfestsetzung (vgl. etwa Berndt (1990), S. 160ff.), die sich an Preis-Absatzfunktionen in verschiedenen Markttypen festmachen, können für eine neue Dachmarke nicht zur Anwendung kommen, da noch keine gesicherten Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen Preis und Absatzmengen bestehen. Auch lassen sich diese nicht aus Vergleichsprojekten ableiten, da der Dachmarkenansatz eine Vorreiterrolle besitzt.

Daher sind strategische Aspekte für die Preisfestsetzung heranzuziehen wie

- Preislage anderer touristischer Markensysteme (z.B. Landidyll Hotels) oder in der Vergangenheit betriebener Kennzeichnungssysteme (Wettbewerbsbeiträge),
- Preislage von alternativen Kommunikationsmaßnahmen der jeweiligen touristischen Sparten (z.B. Anzeigenwerbung von Hotels in Wochenendausgaben von großen regionale Zeitungen, Kosten der Orts-Prospekte oder Produktlinienprospekte)
- Leistungsfähigkeit der jeweiligen Sparte als indirekter Parameter der Preiselastizität (z.B. Ausrichtung der Preise an den Betriebsgrößen und der Ertragslage der Hotelbranche gegenüber dem Bereich der Campingplätze) und
- Wertigkeit nachweisbarer Leistungen, die der Markennutzer erhalten hat (z.B. Gewinn aus zusätzlichen Gästen, Kostenvorteile durch verbesserte betriebliche Abläufe, Nutzen von Schulungen).

Soweit die Dachmarkenorganisation den Nachweis über die abgegebenen Leistungen erbringen kann, erscheint es vorteilhaft, den Schwerpunkt der Preisbildung auf den zuletzt genannten Aspekt zu legen. Konkret würde dies bedeuten, dass für jeden vermittelten Kontakt bzw. für jeden konkret vermittelten Übernachtungsgast bei Nachweis Gebühren ausgehandelt werden.

Im Außenverhältnis hängt der Umfang preispolitischer Maßnahmen wie oben dargelegt wesentlich vom Leistungsspektrum der Dachmarkenorganisation ab. Hier sind unterschiedliche Modelle zwischen zwei denkbaren Extremen möglich. Bei einer kleinen Lösung tritt die Dachmarkenorganisation überhaupt nicht mit konkreten Leistungsangeboten an den Endverbraucher heran. Sie betreibt nur die Markenkommunikation für die Umweltdachmarke. Leistungen an den Endverbraucher werden weder vermittelt noch direkt abgegeben. Die Dachmarkenorganisation hat auf die Preisbildung in diesem Fall kaum Einfluss, da diese in der unternehmerischen Autonomie der Anbieter liegt. Bei der großen Lösung tritt die Dachmarkenorganisation als Veranstalter auf, bei dem der Verbraucher umweltorientierte Reiseangebote buchen kann. Er gibt in diesem Fall konkrete Leistungen ab und ist für die Preisfestsetzung und Preisdifferenzierung im Rahmen seines unternehmerischen Handelns selbst verantwortlich (vgl. zur Preispolitik von Reiseveranstaltern etwa Kreilkamp (1998), S. 336ff.).

Innerhalb dieser Bandbreite ist eine mehr oder minder aktive Rolle als Mittler denkbar. Im einfachsten Fall tritt die Dachmarkenorganisation nur als Kontaktorganisation auf. Sie stellt dem Endverbraucher Informationen über die Anbieter zur Verfügung und ermöglicht die Kontaktaufnahme zwischen Verbraucher und Endkunden. Sie vermittelt damit keine Leistungen, woraus unmittelbar folgt, dass sie auch keinen direkten Einfluss auf die Preisgestaltung nimmt. Eine preispolitische Mitgestaltung tritt automatisch dann ein, wenn die Dachmarkenorganisation selbst oder vertreten durch Dritte Reiseleistungen auf eigene Rechnung vermit-

telt. In diesem Fall steht der Dachmarkenorganisation die ganze Bandbreite der Instrumente der Preis-, Konditionen- und Vertragsgestaltungspolitik zur Verfügung.

Im Rahmen der Konsensfindungsgespräche wurde der Grundsatzbeschluss gefasst, die Dachmarkenorganisation solle keine zusätzliche Konkurrenz zu bestehenden Reiseveranstaltern bilden. Allerdings ging dieser Beschluss maßgeblich auf den Druck des DRV zurück, der zu späterem Zeitpunkt sich aus der Mitarbeit an der Dachmarke zurückzog. Dieser Beschluss reduziert den preispolitischen Aktionsraum der Dachmarkenorganisation auf wenige, Dialog und Bezuschussung beinhaltende Aktivitäten.

An erster Stelle ist hier die Entwicklung von marktfähigen Pauschalangeboten zusammen mit den Anbietern zu nennen. Der Dialog um die Ausgestaltung eines Pauschalangebotes bietet dann auch die Möglichkeit Hinweise zur Preislage und saisonalen oder zielgruppengerechten (z.B. Familien) Differenzierung zu geben.

Distributionspolitik: Vertrieb der Dachmarke und umweltorientierter Reiseangebote

Die distributionspolitischen Entscheidungen beziehen sich im Innenverhältnis auf die Gewinnung von Markennutzern und im Außenverhältnis auf die Vermittlung oder den Absatz von umweltorientierten Reiseangeboten. In beiden Fällen steht man vor der Entscheidung, entweder die Leistungen selbst abzusetzen oder sich anderer Personen, Unternehmen oder Organisationen zu bedienen (Regele und Schmücker (1998), S. 410ff.).

Im Innenverhältnis bieten sich für das Konzept der Umweltdachmarke die folgenden Absatzwege an:

- Eigenvertrieb durch die Dachmarkenorganisation: Mitarbeiter der Dachmarkenorganisation vertreiben die Umweltdachmarke bei den Anbietern selbst.
- Fremdvertrieb durch verbundene Dritte: mit der Umweltdachmarke direkt verbundene Organisationen, also an erster Stelle die Spitzenverbände der Tourismuswirtschaft und ihre untergeordneten Einheiten (Landesverbände, Regional- und Ortsverbände), vertreiben die Umweltdachmarke bei ihren Mitgliedern.
- Fremdvertrieb durch professionelle Vertriebsorganisationen und Handelsvertreter: die Dachmarkenorganisation schaltet Vertriebspartner mit bei den Anbietern anerkannter Kompetenz ein. Beispielsweise könnten eine auf den Vertrieb von Wellness-Artikeln spezialisierte Vertriebsfirma oder unabhängige Handelsvertreter auf Provisionsbasis die Umweltdachmarke vertreiben.

Der wesentliche Vorteil des Fremdvertriebes durch professionelle Vertriebsorganisationen und Handelsvertreter liegt in einer hohen flächendeckenden Präsenz am Markt und ihres wirtschaftlichen Interesses an einem Vertriebserfolg. Gegen solche Konzepte sprechen potenzielle Probleme mit der Qualität der gewonnenen Markennutzer und der fachlichen Kompetenz der Vertreter. Um diese Nachteile abzufangen muss eine zusätzliche Qualitätskontrolle intern aufgebaut werden. Zudem müssen für kompetente Verkaufsgespräche bei den Anbietern Vertreterschulungen entwickelt und durchgeführt werden. Der professionelle Fremdvertrieb ist von den genannten Alternativen die teuerste Variante die auch mit dem höchsten Fehlerrisiko verbunden ist.

Die Struktur des Vertriebs im Außenverhältnis hängt analog zur Preispolitik wesentlich vom Umfang der aktiven Marktbearbeitung durch die Umweltdachmarkenorganisation ab. Die unterschiedlichen graduellen Abstufungen sollen nachfolgend noch einmal präzisiert werden:

- Keinerlei Eigenvertrieb: die Dachmarkenorganisation unterstützt die Markennutzer lediglich bei deren eigenen Vertriebsaktivitäten. Dazu gehören beispielsweise Informations- und Werbematerialien, die diese bei ihrem Eigenvertrieb einsetzen können, Schulungen für das Verkaufspersonal der Anbieter oder gemeinsame Veranstaltungen von Anbietern und potenziellen Absatzmittlern (Reiseveranstalter, Reise- und Eventagenturen) als Verkaufsförderungsmaßnahmen.
- Eigenvertrieb als Absatzmittler ohne Vertragsschluss mit dem Endkunden: die Dachmarkenorganisation tritt als Mittler der Leistungen der unter der Dachmarke gebündelten Anbieter auf. Der eigentliche Kaufvertrag der Leistung wird allerdings zwischen dem Anbieter und dem Endkunden geschlossen.
  Für einen solchen Ansatz, der unterschiedliche technische und personelle Voraussetzungen bei der Dachmarkenorganisation erfordert und stets von der Präsentation der Angebote ausgeht, bieten sich die folgenden Instrumente an:
  - direkte Kontaktherstellung zwischen Anbieter und Nachfrager durch Bereitstellung von Kontaktadressen in Form von Postadresse, Telefon, Fax und e-mail (passives Verhalten – keine Kommunikation mit Endkunden)
  - Möglichkeit der Kontaktherstellung mit der Dachmarkenorganisation, die berät und aktiv den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager herstellt (aktive Kontaktvermittlung)
  - Möglichkeit der Kontaktherstellung mit der Dachmarkenorganisation, die berät und dem Nachfrager die sofortige Buchung ermöglicht (passiver direkter Verkauf)

- aktive Marktbearbeitung mit Verkauf der Leistungen. Hierzu bieten sich Instrumente wie Roadshows, Messebeteiligungen, direkter Telefonverkauf, e-commerce Techniken an.

- Fremdvertrieb durch Absatzmittler: hier stehen der Dachmarkenorganisation grundsätzlich alle in der Reisebranche üblichen Vertriebswege (Reiseveranstalter, Reisebüros, Direktmarketingunternehmen) offen.

Der Fremdvertrieb an den Endkunden durch die klassischen Reisemittler scheidet in der Aufbauphase der Umweltdachmarke jedoch weitgehend aus. Die Hauptursache liegt in der schwachen Stellung einer neuen und unabhängigen Dachmarkenorganisation gegenüber den Reisemittlern und damit den fehlenden Möglichkeiten, Vergünstigungen bei den Vermittlungsprovisionen auszuhandeln. Wenn keine Provisionsvorteile gegenüber den Reisemittlern durchgesetzt werden, zieht der Anbieter keinen Nutzen aus der Zusammenarbeit mit der Dachmarkenorganisation im Bereich der Vertriebskosten. Vielmehr kommen die Kosten der Markennutzung noch dazu.

Erst mit einer nennenswerten Marktposition der Umweltdachmarke durch gute Verkaufserfolge wächst der Druck auf die Reisemittler, entweder zu kooperieren oder das Marktsegment der umweltorientierten Reiseangebote selbst zu besetzen. Da der zweite Punkt eher auszuschließen ist, bleibt nur der Weg der Zusammenarbeit durch Herbeiführung einer Win-Win-Situation. Auch wird die Dachmarkenorganisation als Marketingpartner bei belegbarem Erfolg als seriöser und ernst zu nehmender Partner auf Akzeptanz stoßen. Dieses Zukunftsszenario setzt einige hundert Anbieter und damit verbunden einige tausend Reisebuchungen voraus, die den Mittlern auch bei günstigeren Vermittlungsprovisionen einen Deckungsbeitrag liefern.

3.3 Kriterienkataloge als Grundlage der Produktpolitik

Marken sind Qualitätsversprechen der Anbieter an die Nachfrager (Bruhn (2002)). Die Werthaltigkeit einer Marke beruht maßgeblich auf der Einhaltung dieses Qualitätsversprechens. Andererseits setzen ökonomische Sachzwänge dem Qualitätsstreben Grenzen, da ein mehr an Qualität in aller Regel auch mit Mehrkosten verbunden sind. Diese können jedoch nicht in beliebiger Höhe auf den Produktpreis aufgeschlagen werden, da der Verlauf der Preis-Absatzfunktion eine negative Steigung aufweist, d.h. mit zunehmendem Preis ist der Absatz rückläufig.

Für eine Umweltdachmarke im Tourismus definiert sich die Qualität des Produktes insbesondere über die Erfüllung der in 3.2.1 (Das Dachmarkenkonzept und der Markenkern) beschriebenen Bausteine des Markenkerns. Es ist sicherzustellen, dass die Erstellung der touristischen Leistung in einer Weise erfolgt, die für Anbieter und Nachfrager die angestrebten Nutzenvorteile garantiert. Da die Leistungserstellung nicht in der Hand der Dachmarkenorganisation liegt, sondern

durch unabhängige Anbieter erbracht wird, muss die Dachmarkenorganisation ein Verfahren entwickeln, das die erforderliche Qualität für ihre Markenangebote sichern hilft. Dazu gehören zwei Hauptkomponenten, die Auswahl geeigneter Anbieter und die Kontrolle der von ihnen abgegebenen Leistungen.

Zur Auswahl geeigneter Anbieter muss für diese geprüft werden, ob sie in der Lage sind, das durch die Marke gegebene Qualitätsversprechen auch einzuhalten. Dabei bieten sich grundsätzlich zwei Ansätze zur Beurteilung an:

1. Ausschließliche Betrachtung des Grades der Umweltorientierung der Anbieter,
2. Betrachtung der touristischen Angebotsqualität, die in besonderer Weise durch umweltorientierte Leistungserstellung geboten werden kann.

Der zuletzt genannte Ansatz wäre zwar im Hinblick auf die abgesetzte Leistung vorteilhaft, kann jedoch unter dem Gesichtspunkt der umweltpolitischen Zielsetzung nicht ausschließlich eingesetzt werden. Dies wäre nur dann zulässig, wenn es tatsächlich für den Markt entscheidende touristische Angebotsqualitäten gäbe, die ausschließlich durch umweltorientierte Leistungserstellung entstehen.

Gerade bei den eher weichen touristischen Faktoren des Markenkerns wie etwa Natürlichkeit oder Genuss verschwimmen die Grenzen sehr stark. Es besteht zwar ein weitgehender Konsens darüber, dass eine konsequente umweltorientierte Leistungserstellung Produkte hervorbringt, die Natürlichkeit und Genuss in besonderer Weise ermöglichen. Doch gilt umgekehrt keinesfalls, dass es nicht auch Angebote gibt, die ökologisch höchst bedenklich sind aber vom Verbraucher als natürlich und zum Genießen einladend empfunden werden. Als Beispiel sei der aktuelle Nachfragezuwachs bei Wellnessreisen mit Zielen im asiatischen Raum genannt.

Als Grundlage für eine Entscheidung über die Einräumung der Markennutzung wird ein Verfahren zur Messung und Bewertung des Grades der Umweltorientierung wie auch der touristischen Qualitätsorientierung benötigt. Für den Aufbau der Umweltdachmarke wurde dabei im ersten Schritt ausschließlich das Augenmerk auf Kriterien gelegt, die den Grad der Umweltorientierung messen.

Die Messung und Bewertung muss sich dabei an den umweltpolitischen Oberzielen (z.B. Klimaschutz, Gewässerschutz, …) und deren Operationalisierung durch geeignete handlungsorientierte Unterziele (z.B. Einsparung von Trinkwasser, Reduktion der Gewässerbelastung, Stärkung der Gewässerfunktionen, …) festmachen.

Für jedes Unterziel bedarf es wiederum geeigneter Merkmale, um dieses zu beschreiben. Im einfachsten Fall gelingt dies durch ein quantitatives Merkmal, das zugleich auch als Indikator für die spätere Bewertung eingesetzt werden kann (z.B. pro Kopf Trinkwasserverbrauch / pro Tag).

In anderen Fällen ist eine alleinige Beschreibung über ein Merkmal nicht aussagekräftig und man muss sich einer Reihe von Merkmalen und Indikatoren, beispielsweise Bioindikatoren für eine Darstellung der ökologischen Zusammenhänge bedienen (z.B. Gewässergüteklassierung, vgl. etwa BayLWW (2001)). Für diese Merkmale, etwa die Trophie eines Gewässers, bedarf es dann auch geeigneter Indikatorensysteme zur Beschreibung des jeweiligen Zustandes.

Schließlich sind geeignete Verfahren zur Bewertung jedes einzelnen Indikators heranzuziehen um zu einer Entscheidung auf der Grundlage der Einzelbewertungen zu gelangen. Dabei können beispielsweise Techniken aus der Entscheidungstheorie (Bamberg / Coenenberg (1994)) herangezogen werden.

Die in Abbildung 10 dargestellte Struktur verdeutlich mit formalen Mitteln, dass auf jeder Stufe Vergröberungen und Vereinfachungen vorgenommen werden.

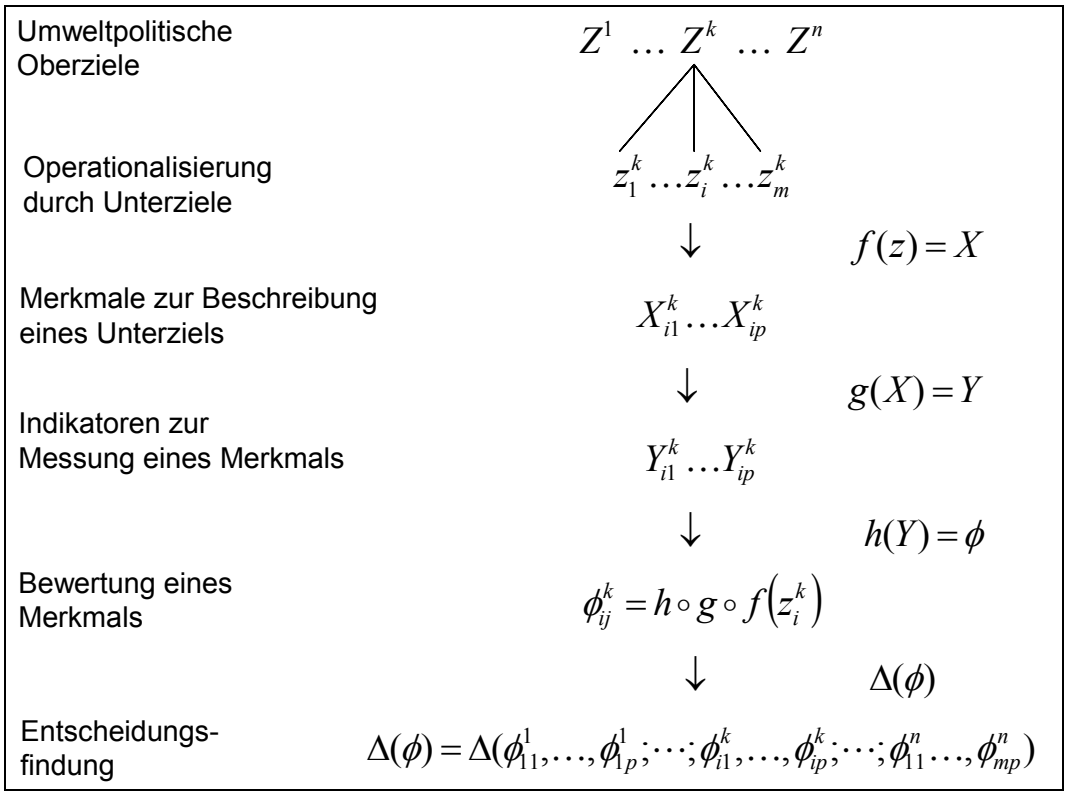


Abbildung 10: Struktur des Entscheidungsfindungsproblems

Diese theoretischen Zusammenhänge lassen sich exemplarisch am Beispiel des Oberziels „Reduktion von Treibhausgasen“ wie folgt darstellen:

- Das Oberziel steht neben anderen Oberzielen, wie etwa „Erhalt der Biodiversität“, „Erhalt der Ressource Wasser“, „Schutz der kulturellen Identität der Einheimischen“, etc.
- Jedes Oberziel muss durch Unterziele operationalisiert werden. „Reduktion von Treibhausgasen“ als Oberziel bedingt damit eine Analyse, in welchen Bereichen durch die unternehmerische Tätigkeit als Tourismus-

anbieter Treibhausgase freigesetzt werden: An- und Abreise der Gäste, Heizung des Hauses, Lieferung von Produkten, usw. Für jeden Bereich sind nun Unterziele zu formulieren. Diese Ziele können qualitativ (z.B. Förderung umweltfreundlicher Verkehrsmitteln) oder quantitativ (z.B. Erhöhung des Anteils regenerativer Energien am Gesamtenergiemix auf 25%) sein.

- Für jedes Unterziel muss nun ein Set von Merkmalen gefunden werden, mit denen dieses hinreichend genau beschrieben wird. Für das Unterziel der Förderung umweltfreundlicher Verkehrsmittel sind beispielsweise Eigenschaften gesucht, die eine Förderung beschreiben: Rückerstattung der Fahrkarte, Abholung und Gepäcktransport am Bahnhof, Bushaltestelle im Umfeld.
- Für die Merkmale muss nun eine „Messung“ durch technische Mittel, Beobachtung oder Befragung vorgenommen werden. Beispielsweise prüft man, ob im Prospekt des Anbieters der Abholservice vom Bahnhof als Leistung aufgeführt ist.
- Liegt eine Messung vor, so muss diese einer Bewertung unterzogen werden. Diese kann auch wieder qualitativ (sehr gut, gut, … , ungenügend) oder quantitativ (z.B. x % Überschreitung oder Unterschreitung eines Normwertes) erfolgen.
- Abschließend liegen somit für alle Oberziele, all die für jedes Oberziel formulierten Unterziele und alle für deren Beschreibung abgeleiteten Merkmale sowie die für deren Messung eingesetzten Indikatoren Bewertungen vor. Bei 10 Oberzielen mit je 5 Unterzielen, die durchschnittlich mit 3 Merkmalen beschrieben werden, die mit je 2 Indikatoren gemessen werden, sind das bereits 300 Bewertungen. Dennoch soll eine Entscheidung gefällt werden. Diese ist dabei meist dichotomer Art: Zulassen des Anbieters für die Markennutzung oder Ablehnen. Mathematisch sucht man daher eine Funktion, die die Menge der Einzelbewertungen auf einen Entscheidungswert aggregiert.

Die Analyse der einzelnen Schritte der dargestellten Struktur zeigt, dass es weder eine einzige und damit unanfechtbare Entscheidungsfindung geben kann, noch dass es ein ideales Set an Merkmalen für das Entscheidungsproblem gibt. Wissenschaftliche Gründe hier für sind:

- die umweltpolitischen Oberziele besitzen keinen absoluten Rahmen sondern stellen den jeweiligen Stand des gesellschaftlichen Konsens bzw. der Position der Mehrheiten dar,
- weder die Oberziele noch die daraus abgeleiteten operativen Unterziele sind auf der jeweiligen Zielebene unabhängig voneinander. Im Rahmen

der Bewertung kann die Gewichtung einzelner Merkmal über bzw. unterbetont werden,

- die Problematik der Bestimmung eines Sets von handhabbaren Merkmalen und Indikatoren konnte in vielfältigen Projekten (vgl. etwa zu MAB Ellenberg / Ruthsatz (1978)) in einer einfach durchführbaren Form bis heute nicht befriedigend gelöst werden,
- die Bewertung der Messergebnisse des Indikatorensets setzt einen absoluten oder zumindest einen über längere Zeit akzeptierten normativen Rahmen voraus, der allerdings nicht existiert. Die bestehenden Bewertungssysteme sind ebenfalls das Ergebnis eines gesellschaftlichen Konsensfindungsprozesses und damit nicht unabhängig vom vorgegebenen Zielsystem, wodurch die Bewertung selbst vielfach zum Artefakt wird,
- bei der Wahl der Entscheidungsfunktion wiederholt sich die beschriebene Problematik der konkurrierenden Ziele (vgl. Abbildung 7 und Abbildung 8) von ausreichender Angebotsbreite und hinreichender Angebotsqualität. Wird die Entscheidungsfunktion sehr hart ausgestaltet, ist die Qualität der angenommenen Angebote mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr gut. Andererseits lehnt man einen sehr großen Teil der interessierten Anbieter ab bzw. legt die Hürde so hoch, dass das Interesse an einer Bewerbung um die Marke erlahmt. Genauso lässt sich das umgekehrte Szenario einer zu „laxen“ Entscheidungsfindung beschreiben. Hier wird dann die Kausalkette geringe Qualität ⇨ geringe Glaubwürdigkeit ⇨ mangelnde Akzeptanz beim Verbraucher ⇨ keine Nachfrage nach Angeboten ⇨ keine Nachfrage durch Anbieter nach der Marke aufbauen.
  Die Auswahl einer Entscheidungsfunktion wird zudem nicht ausschließlich methodisch erfolgen. Sie unterliegt auch der politischen Akzeptanz durch die partizipierenden Verbände (akzeptable Minimal- / Maximalanforderungen).

Die oben genannten Gründe legen es nahe, die Prozedur der Beschreibung, Bewertung und Entscheidungsfindung nicht auf Zielen, Merkmalen, Indikatoren und Bewertungs- sowie Entscheidungsfunktionen aufzubauen. Vielmehr scheint der Weg der Fixierung umweltpolitischer Handlungsfelder sowie eine Bewertung auf Grundlage der Partizipation an „best practice“ Techniken vertretbar. Dabei können dann vermehrt solche Aspekte mit einfließen, die dem Verbraucher als Kennzeichen eines umweltorientierten Handelns bekannt sind und die dieser für die Umwelt aber an erster Stelle auch für sich als vorteilhaft anerkennt. Eine solche Methode entbehrt zwar einer wissenschaftlichen Herleitung im Sinne eines optimalen Verfahrens. Sie ist jedoch als Heuristik durchaus zur Lösung des Bewertungsproblems geeignet.

3.3.1 Gliederung und Umfang der Kataloge

Die Bewertung des Grades der Umweltorientierung eines Anbieters kann sich sowohl an Aspekten festmachen, die den aktuellen Zustand beschreiben als auch solchen, die die Veränderungsdynamik eines Anbieters feststellen. Ferner kann zwischen direkten und indirekten Umweltauswirkungen unterschieden werden. Direkte Umweltauswirkungen liegen im unmittelbaren Einflussbereich des Unternehmens (z.B. eigener Fuhrpark). Dagegen sind indirekte Auswirkungen (z.B. Reiseverkehrsmittel der Gäste) zwar auf die Tätigkeit des Unternehmens selbst zurückzuführen, sie werden aber durch die Kunden oder andere Dritte verursacht.

Der Betrachtung der indirekten Umweltauswirkungen wird dabei in der umweltpolitischen Diskussion zunehmend Bedeutung zugemessen. So führte die EU-Kommission bei der Überarbeitung des Öko-Audit-Verfahrens (EU (2002)) im Gegensatz zu ISO 14000 die Darstellung der indirekten Umweltauswirkungen als wesentliche Erweiterung ein. Für den Tourismussektor ist diese Entwicklung erwähnenswert, da beim größten Teil der Reisen die überwiegenden Umweltauswirkungen indirekt sind. Beispielsweise sind die direkten Umweltauswirkungen von kleinen und mittleren Reiseveranstaltern auf deren Tätigkeit am Standort des Veranstalters beschränkt. Die Flugleistung wird von einer Airline erbracht, die Umweltauswirkungen sind somit direkte Auswirkungen der Airline aber nur indirekte des Veranstalters.

Eine weitere Differenzierung kann bezüglich des Orts des Entstehens der Umweltauswirkungen erfolgen. Diese können direkt am Standort des Anbieters oder aber im Umfeld bzw. an anderer Stelle entstehen. Schließlich kann eine Vorabschätzung der umweltpolitischen Bedeutung eines Handlungsbereichs im Sinne einer ABC-Analyse erfolgen. Ursprünglich ist eine ABC-Analyse die praktische Anwendung der Pareto-Verteilung im Rahmen betriebswirtschaftlicher Analysen. Sie stellt ein Verfahren dar, um wichtige Klassen von Kunden, Lieferanten oder Artikeln zu identifizieren. A-Kunden sind jene, die zahlenmäßig die höchsten Umsätze erbringen (z. B. 20 % der Kunden erbringen 80 % des Umsatzes), B-Kunden erbringen geringere Umsätze, sind jedoch zahlenmäßig größer (z. B. 30 % Kunden erbringen 15 % Umsatz). Die C-Kundengruppe ist die zahlenmäßig größte Gruppe, erbringt jedoch den geringsten Umsatzanteil (z. B. 50 % erbringen 5 % Umsatz).

Der Aufbau der Kriterienkataloge kann damit nach den folgenden Aspekten gegliedert werden:

1. Entlang der touristischen Prozesskette werden alle Komponenten mit Umweltauswirkungen betrachtet:
    a. Information & Buchung
    b. An- und Abreise

c. Unterkunft & Verpflegung

d. Aufenthalt mit Aktivitäten vor Ort.

2. Umweltmanagementtechniken, die Rückschlüsse über die Veränderungsdynamik und die kontinuierliche Verbesserung des Anbieters zulassen, werden ergänzend für jedes Thema wie auch im Bezug auf den gesamten Anbieter untersucht.
3. Vor allem werden die direkten Umweltauswirkungen betrachtet (unmittelbare Handlungsverantwortung des Anbieters), dann – sofern von Bedeutung – auch indirekte Auswirkungen.
4. Den räumlichen Bezugsrahmen der Betrachtung bildet überwiegend der Standort des Anbieters sowie in geringem Umfang das Umfeld.

Der Umfang der einzelnen Themenblöcke orientiert sich daran, welche Fragen tatsächlich benötigt werden, um möglichst fehlerfrei entscheiden zu können, wer die Dachmarke nutzen darf. Dabei können zwei Typen von Fehlentscheidungen eintreten:

Typ 1: es wird Anbietern die Markennutzung eingeräumt, obwohl sie nicht in ausreichendem Maß umweltorientiert arbeiten, und

Typ 2: es wird Anbietern die Markennutzung verwehrt, obwohl sie ausreichend umweltorientiert arbeiten.

Dabei verhält sich der potenzielle Schaden aus einer Fehlentscheidung unterschiedlich. Während im zweiten Fall in aller Regel lediglich ein begrenzter wirtschaftlicher Schaden eintritt, da die Dachmarkenorganisation auf Einnahmen aus der Markennutzung verzichten muss, ist der erste Fall für die Glaubwürdigkeit der Marke von großer Bedeutung. Dies führt zu einem Imageschaden und damit einer Abwertung der gesamten Marke. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass mit zunehmender Zahl der Merkmale bzw. Kriterien

- der Erhebungsaufwand für die Anbieter steigt und damit
- die Bereitschaft zur Teilnahme am Markensystem abnimmt und damit die Einnahmen für eine Markenteilnahme geschmälert werden,
- der Kontrollaufwand eingehender Teilnahmeanträge steigt sowie
- der Kontrollaufwand bei etwaigen Vor-Ort Überprüfungen einen erheblichen Umfang annehmen kann.

Unter dem Gesichtspunkt der Markenführung, der anderen Zielen als die Umweltpolitik folgen muss, kann es damit nicht um die Erlangung einer möglichst vollständigen und damit sicheren Informationsgrundlage für die Entscheidungsfindung gehen. Vielmehr ist der Umfang an Kriterien gesucht, der unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Dachmarkenorganisation den höchsten Ertrag garantiert.

Abbildung 11 verdeutlich diesen Sachverhalt beispielhaft: mit zunehmendem Informationsniveau über die potenziellen Anbieter der Umweltdachmarke ist die Zahl der Fehlentscheidungen deutlich rückläufig. Da der Informationsgewinn anfänglich überproportional steigt, nehmen umgekehrt die Fehlentscheidungen auch überproportional ab. Damit sinken auch Schadenskosten der Fehlentscheidung, d.h. die Marke gewinnt an Wert durch qualitativ angemessene Partner.

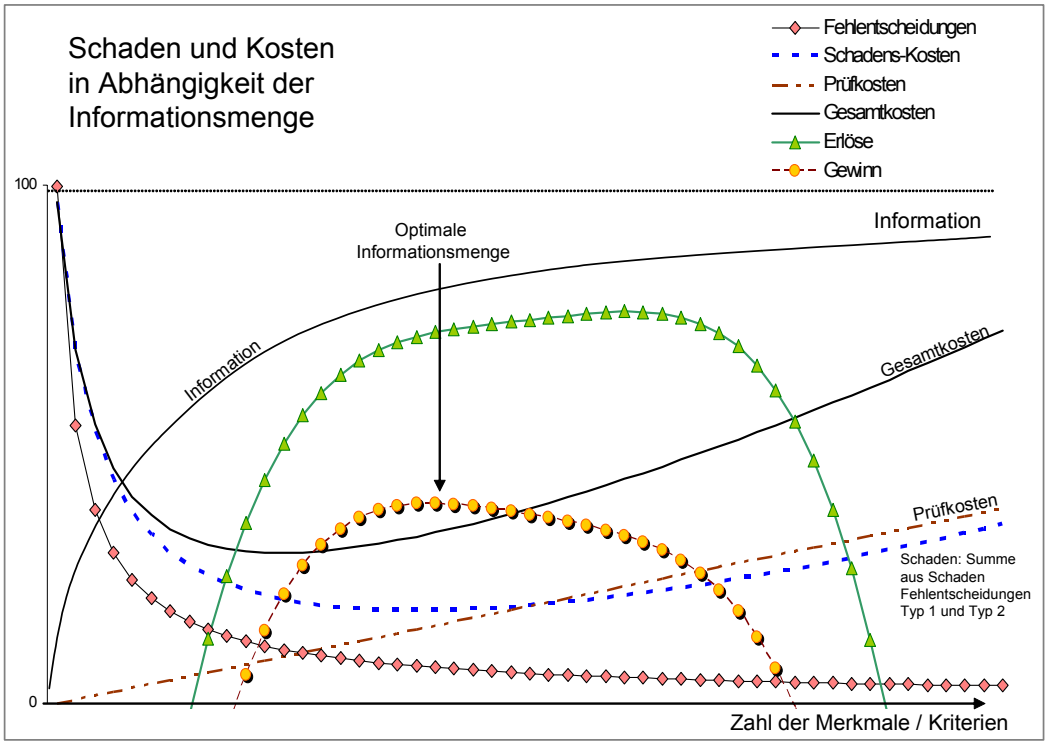


Abbildung 11: Ökonomischer Zusammenhang zwischen Anzahl Kriterien und Folgen der Fehlentscheidungen

Überschreitet der Aufwand für die Informationsgewinnung ein gewisses Maß, so steigt auch die Gefahr von Fehlentscheidungen durch ungenaue Angaben oder fehlerhaft ausgefüllte Informationsbögen, d.h. die Schadens-Kosten steigen wieder leicht an. Zugleich steigen die Kosten der Informationsgewinnung (im Beispiel wurde vereinfachend linearer Kostenanstieg unterstellt), so dass die Gesamtkosten ab einem gewissen Informationsniveau deutlich nach oben gehen.

Der Kostenentwicklung steht die Einnahmeentwicklung entgegen. Diese setzt erst ab einem gewissen Niveau der Vertrauenswürdigkeit der Marke ein und steigt dann mit der zunehmenden Zahl der Markennutzer im Innenverhältnis (Anbieter) wie auch Außenverhältnis (Verbraucher). Das Angebot verbreitert sich schnell und erreicht das für den Markt erforderliche Mindestniveau. Wird ein kritischer Wert der abgefragten Information überschritten, so sinkt die Zahl der interessierten Markenteilnehmer wieder. Sobald die für den Markt erforderliche

Angebotsvielfalt unterschritten wird, bricht das System ökonomisch in sich zusammen.

Will man erreichen, dass sich die aufzubauende Dachmarkengesellschaft aus der eigenen Wirtschaftskraft finanziert, so muss sich der Umfang der Kriterienkataloge stets auf dem Niveau einpendeln, bei dem sowohl eine solide Entscheidungsgrundlage vorliegt als auch der Umfang der abgefragten Information so gering wie möglich ist.

3.3.2 Kriterien als Bestandteil der Markenkommunikation

Die Kriterienkataloge dienen der Beurteilung und Auswahl geeigneter Anbieter. Werden die Kriterienkataloge gegenüber dem Verbraucher offen gelegt, so dienen sie nicht nur der Umweltdachmarkenorganisation für die Vergabe sondern auch dem Reisenden, sofern er Interesse an diesem Aspekt hat, zur Bewertung und Kontrolle. Damit werden die Kriterienkataloge ein Bestandteil der Kommunikationsaktivitäten rund um die Dachmarke. Während die umweltpolitische Beurteilung und Auswahl sich vor allem an dem Grad der Umweltorientierung der Leistungserstellung orientiert, liegt dem kritischen Verbraucher an einer Beurteilungsgrundlage für das von der Marke abgegebene Leistungsversprechen im Außenverhältnis. Soll die Marke im Tourismusmarkt Bestand haben, muss sich diese jedoch mehr an den touristischen Nutzendimensionen orientieren ohne andererseits den Markenkern aufzuweichen. Letztlich werden daher die Kriterienkataloge nie im Mittelpunkt der Kommunikation stehen sondern die Reiseangebote mit ihren spezifischen Qualitäten.

Nachfolgend soll die angedeutete Problematik an einigen ausgewählten Themenfeldern verdeutlicht werden:

Tabelle 5: Unterschiedliche Bedeutung von Kriterien für Umweltpolitik und Marketing - ausgewählte Beispiele

Themenfeld	Umweltpolitik		Vermarktung	
	Bedeutung / Begründung		Einsetzbarkeit / Begründung	
Einhaltung von Umweltgesetzen	++	Die Einhaltung von Gesetzen ist eine Minimalanforderung, die jeder Anbieter einer Umweltdachmarke beachtet	--	Man kann nicht damit werben, dass ein Anbieter die Gesetze befolgt – aus Kundensicht selbstverständlich
100% Einsatz von Energiesparlampen	++	Hohe Einsparpotenziale, einfache Überprüfbarkeit	-	Viele Verbraucher verbinden mit Energiesparlampen ungemütliches Licht und altmodisches Design
Durchfluss-Begrenzer / Konstanthalter bei Duschen / Waschbe-	++	Hohe Einsparpotenziale, einfache Überprüfbarkeit	-	Verbraucher verbinden damit gedanklich Einschränkungen beim

cken				Duschen / Baden
Konsequentes Sammeln von Abfällen, Fraktionieren von Wertstoffen	++	Hohe Einsparpotenziale, Reduktion Restmüllaufkommen, einfache Überprüfbarkeit	-	Der Urlauber will zwar, dass alles sauber ist, er will aber im Urlaub nicht mit dem Abfallwirtschaftssystem des Anbieters belehrend konfrontiert werden
Hoher Standard aller technischer Anlagen mit Umweltbezug, z.B. Fettabscheider in Küche oder Heizungsanlage	++	Für alle Themen sehr hohe Bedeutung und Basis für langfristige ökonomische Vorteile	O	Lässt sich bestenfalls in Form von allgemeinen Aussagen einsetzen. Details sollen dem Gast erspart werden (Fettabscheider)
Bereitstellen von Fahrrädern für die Gäste	O	Es ist fraglich, ob die Gäste dadurch in der Summe weniger während des Aufenthaltes mit dem PKW fahren	++	Zusätzliches Angebot für den Gast verbunden mit ergänzenden Betätigungsmöglichkeiten während des Aufenthaltes
Einsatz regionaler Produkte in der Küche	O	Der Begriff „regionales Produkt" ist schwer zu fassen. Zudem kommt es auf die Produktionsweise des Anbieters an	++	Lässt sich in Verbindung mit regional authentischen Speiseangeboten und dem „Frische"-Argument perfekt werblich nutzen, solange Qualität des Ergebnisses gut

Bei der Entwicklung der Kriterienkataloge ist daher darauf zu achten, dass möglichst viele Kriterien gefunden werden, bei denen der Kundennutzen und der positive Umweltentlastungseffekt Hand in Hand gehen. An zweiter Stelle sind solche Kriterien zu suchen, die sich in allgemeinverständliche Nutzendimensionen wie Natürlichkeit, gutes Klima, gesunde Frische oder hohen Erholungswert übersetzen lassen. Kriterien, die werblich nicht eingesetzt werden können, sollten nur dann Anwendung finden, wenn sie aus umweltpolitischer Sicht unerlässlich sind.

3.4 Markenmanagement

Die bislang angestellten Überlegungen bezüglich der Vergabekriterien für die Umweltdachmarke gingen ausschließlich von der Frage aus, wie man die Verträglichkeit eines Angebotes mit dem Markenkern „umweltorientierte Leistungserstellung" prüft. Zur Führung einer Marke durch den Markeninhaber zählen jedoch als weitere zentrale Aufgaben

- Schutz der Marke vor Missbrauch, insbesondere
  - Nutzung durch unautorisierte Dritte
  - Verstoß von autorisierten Dritten gegen die Interessen der Marke (z.B. Falsche Verwendung, Nichteinhaltung der Kriterien, …)
- Steigerung des Markenwertes durch

- Erzielung von laufenden Erlösen aus der Markennutzung
- Steigerung der langfristigen Markenbindungen nach innen (Anbieter)
- Erhöhung des Marktpotenzials und seiner Abschöpfung beim Verbraucher (Nachfrager).

Die Aspekte der langfristigen Markenbindung nach Innen und der Erhöhung des Marktpotenzials und seiner Abschöpfung beim Verbraucher wurden bereits in Grundzügen im Kapitel 3.2 (Marketingkonzept) vorgestellt. Auf eine weitere Darstellung dieser Aspekte soll daher nachfolgend verzichtet werden.

3.4.1 Schutz der Marke

Der Schutz der Marke ist mit verschiedenen Instrumenten einfach zu gewährleisten. Zunächst muss die Marke rechtlich geschützt werden. Der Eintrag beim Patent- und Markenamt im Hauptmarkt Deutschland (vgl. DPMA (2002)) ist hier an erster Stelle zu nennen.

Die Marke ist eines der gewerblichen Schutzrechte, das vom Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) erteilt und verwaltet wird. Unter einer Marke versteht man ein Kennzeichnungsmittel für Produkte und Dienstleistungen. Es handelt sich gewissermaßen um die Visitenkarte, mit dem Produkte und Dienstleistungen im Wettbewerbsleben auftreten. Die Marke ermöglicht die Unterscheidung von Konkurrenzangeboten und damit den Wiederholungskauf von Waren bzw. die wiederholte Inanspruchnahme von Dienstleistungen desselben Unternehmens.

Bevor ein Eintrag erfolgen kann, muss jedoch geklärt werden, welchen Typus die Marke besitzt und in welcher Form die Eintragung erfolgen soll. Grundsätzlich kommen die folgenden Formen von Kennzeichnungen in Betracht:

- Wortmarke (z.B. "Neckermann")
- Bildmarke (z.B. der Kranich von "Lufthansa")
- Wort-Bild-Marke (z.B. das "stilisierter TUI – Schriftzug ")
- Dreidimensionale Formen (z.B. die Maskottchen FIFA WM 2006)
- Hörmarken (z.B. Erkennungsmelodien wie bei Radiosendern)
- Farben, Farbkombinationen
- Zahlen
- Buchstaben (Einzelbuchstaben oder Gruppen von Buchstaben)

Vor der Eintragung der Marke prüft das Deutsche Patent- und Markenamt die Schutzfähigkeit der Anmeldung. Bei der Anmeldung muss zudem entschieden werden, für welche Produkte und Dienstleistungen die Absicht besteht, die Marke zur Anwendung zu bringen. Dazu sind alle Waren und Dienstleistungen in 45 Klassen gruppiert (DPMA (2001)). Die Veranstaltung und Vermittlung von Reisen fällt dabei in die Gruppe der Dienstleistungen und ist der Klasse 39 zugeordnet. Dennoch liegt es nahe, für eine Umweltdachmarke im Vorgriff die Optionen auf

weitere Nutzungsbereiche, insbesondere zu Zwecken des Merchandising zu sichern. Denkbare Anwendungsbereiche sind dabei beispielsweise Kleidung, Koffer und Taschen, Spiele und Spielzeug, Bücher, CDs, Kosmetika, Lebensmittel, Pharmazeutika oder Sportartikel (z.B. das Wohlfühl-Fahrrad). Gelungene Ansätze der Verbreiterung der Markennutzung abseits der Kernkompetenz einer Marke sind vielfältig bekannt. Besonders deutlich lässt sich dies an Zigarettenmarken wie Marlboro (Reisen) oder Camel (Schuhe und Freizeit-Kleidung) nachvollziehen. Da mit zunehmender Bekanntheit einer Marke die Begehrlichkeiten zunehmen, diese Bekanntheit auch zu anderen Zwecken zu nutzen, sollte daher bereits bei der Ersteintragung eine vorausschauende Absicherung erfolgen.

Im Rahmen einer späteren Internationalisierung ist zudem rechtzeitig darauf zu achten, dass auch eine Schutzanmeldung bei den jeweiligen nationalen Registrierungsstellen erfolgt. Die Registrierung eröffnet die Möglichkeit einer konsequenten Verfolgung von Missbrauchsfällen. Da die Kosten hierfür erheblich sind, sollte jedoch jeweils sorgfältig abgewogen werden, inwieweit die Kosten der Eintragung im Verhältnis zum potenziellen Schaden durch den Missbrauch Dritter vertretbar erscheinen.

3.4.2 Vertragliche Regelungen der Markennutzung

Ein weiterer, für den langfristigen Erfolg mit entscheidender Faktor ist der Schutz der eingetragenen Marke vor Missbrauch durch autorisierte Dritte. Will der Inhaber der Markenrechte auch die Möglichkeit haben, unter der Dachmarke firmierenden Anbieter wegen einer die Marke schädigenden Nutzung zu belangen, so bedarf es eindeutiger vertraglicher Regelungen bezüglich der Anwendung der Marke. Ein Vertrag, der präzise Regelungen zur Nutzung der Dachmarke vorgibt, und dabei auch Anwendungsbeispiele („does and donts“) mitliefert, schafft im Innenverhältnis Klarheit und zudem die Voraussetzungen zur Bekämpfung von Missbrauchstatbeständen.

Wesentliche Regelungen, die ein solcher Nutzungsvertrag mindestens abdecken sollte sind:

- Nutzung der Marke nur für die im Nutzungsvertrag eingeräumten Anwendungsbereiche
- Präsentation der Marke gemäß des vorgegeben Corporate Designs
- Einhaltung der Vergabekriterien während der Vertragslaufzeit
- Einräumung von auch kurzfristigen Überprüfungen durch den beim DPMA eingetragenen Markeninhaber oder von ihm autorisierten Prüforganen.

Angemessene Vertragsstrafen, die gegen Missbrauch abschreckend wirken zugleich aber von potenziellen Vertragspartnern beim Vertragsschluss akzeptiert werden, sollten zur Stärkung der Position des Markeninhabers ebenfalls vertrag-

lich vereinbart werden. Dabei ist zwischen finanziellen Vertragsstrafen (z.B. eine zusätzliche Jahresgebühr) einerseits und konsequente Entfernung der Marke aus allen Anwendungsbereichen binnen einer vereinbarten Frist zu unterscheiden. Gerade die faktischen Auswirkungen des zuletzt genannten Punktes werden meist unterschätzt. Ist ein Unternehmen verpflichtet, alle Prospekte, Briefpapier oder Elemente der Zimmerausstattung binnen eines Monats restlos zu entfernen, so können die finanziellen Auswirkungen häufig weit höher als eine vereinbarte einmalige Vertragsstrafe sein.

Alle vertraglichen Regelungen sind jedoch weitgehend wirkungslos, solange keine Kontrolle ihrer Einhaltung erfolgt. Die Ernsthaftigkeit des Markeninhabers seine Rechte zu schützen, wird unter anderem dadurch unterstrichen, dass er sich unangemeldete oder sehr kurzfristige Überprüfungen vorbehält und über ein entsprechendes Kontrollsystem verfügt. Zur Aufgabe des Markenmanagements gehört daher bereits in der Aufbauphase, eine Qualitätssicherung zu installieren und für alle Nutzer der Marke die Aktivitäten zu kommunizieren. Neben Kontrollen ist zudem ein konsequentes Beschwerdemanagement für Endkunden als Informationsquelle über auftretende Mängel zu installieren.

3.4.3 Preisfindung für Nutzungsrechte

Will die Trägerorganisation der Dachmarke ihrer Kernaufgabe gerecht werden, die Marke beim Verbraucher bekannt zu machen und den Markenwert zu steigern, bedarf sie eines kontinuierlichen operativen Betriebs, der seinerseits einen stetigen Finanzbedarf nach sich zieht. Die Einräumung der Markennutzung an Dritte gegen Entgelt stellt dabei ihre Hauptfinanzquelle dar. Dabei können grundsätzlich fixe und variable Entgelte zur Anwendung kommen wie

- einmaliges Entgelt bei Vertragsschluss
- laufendes oder periodisches Entgelt während der Vertragslaufzeit (so genannte Royalities (vgl. Specht (2001))
- Entgelte mit Subskriptionsrabatten zur Einführung
- erfolgs-, d.h., volumenabhängige Entgelte für festzulegende Abrechnungszeiträume (mögliche Basisgrößen: Umsatz, Absatzmengen, erzielte Gewinne).

Ein einmaliges Entgelt bei Vertragsabschluss kann sachlich durch den Prüfaufwand der Vergabekriterien sowie einer Erstausstattung des neuen Markenpartners mit Werbematerialien sowie die Aufnahme in alle Kommunikationsmaßnahmen der Dachmarkenorganisation gerechtfertigt werden. Die Akzeptanz der Höhe des einmaligen Entgeltes bei zukünftigen Partnern hängt zudem von weiteren Parametern ab, die in das Preissystem einfließen müssen:

- Größe des Betriebes und daraus abzuleitender potenzieller Nutzen (z.B. Zimmer- bzw. Bettenzahl)

- Wertigkeit des Markenauftritts insbesondere zur Imageverbesserung und Repositionierung der Anbieter (Bekanntheit der Marke beim Verbraucher)
- professionelle Erstausstattungsmaterialien zur Verbesserung der Angebotspräsentation (Fahnen, Plaketten, Materialien für Rezeption, Zimmer, Buffet, …)
- Erfahrungen anderer Markenpartner mit dem wirtschaftlichen Nutzen der Marke für ihr Unternehmen (Best Practice Berichte)
- in der Vergangenheit etablierte „Einstiegsgebühren“ vergleichbarer Angebote (z.B. einmalige Prüfgebühr von Umweltwettbewerben).

Das periodische Entgelt während der Vertragslaufzeit kann sehr unterschiedliche Ausgestaltungen annehmen: jährliche Gebühren in Verbindung mit für das jeweilige Jahr zusätzlich eingeräumten Leistungen des Markeninhabers (vgl. etwa WellVital der Bayern Tourismus Marketing GmbH, BayTM (2003)) bis hin zu monatlich laufenden Grundgebühren für die gebotenen Basisleistungen (vgl. etwa Preismodelle von touristischen Informations-, Buchungs- und Reservierungssystemen der Anbieter Feratel, Dreamway oder Infomax – Bausch (2004)).

Erfolgs- oder volumenabhängige Gebühren erscheinen gerade in der Einführungsphase einer Marke aus der Sicht der Markennutzer ein akzeptables, da scheinbar auch faires Modell zu sein: sie investieren Zeit und damit auch Geld um sich das Recht an der Markennutzung zu erwerben, ohne dass Erfahrungen bezüglich des Nutzens vorliegen. Ein Modell, das nur für tatsächlich zum Erfolg führende, erbrachte Leistungen, Entgelte verlangt, wirkt in dieser Situation attraktiver als eine feste Basisgebühr.

Allerdings hat dieses Verfahren gerade in der Reisebranche erhebliche Probleme im Bereich des Erfolgsnachweises auf beiden Seiten, unabhängig von der speziellen Konstellation der Partner:

1. Reisemittler wie z.B. Reisebüros erbringen für Reiseveranstalter oder andere touristische Leistungsträger (z.B. Airlines, Hotelketten oder Mietwagenfirmen) Beratungsleistungen ohne Beratungsentgelt im Falle des Nichtabschlusses der Leistung über das Reisebüro.
2. Reiseveranstalter bewerben Anbieter von Beherbergungsleistungen, Destinationen oder Events in Form von Reisepaketen. Gerade die Kataloge dienen über 50% der Reisenden für die Recherche bei der Reisevorbereitung, ohne dass es zum Abschluss über den Veranstalter kommt, der so auf seine Provision verzichten muss.
3. Mit jeder Wiederholungsbuchung desselben Reiseziels steigt die Wahrscheinlichkeit der direkten Buchung vor Ort, insbesondere wenn die Region verkehrstechnisch einfach zu erreichen ist und Sprachbarrieren nur eine geringe Rolle spielen.

4. Die größte Bedeutung bei der Reiseentscheidung spielen Empfehlungen von Verwandten und Bekannten (vgl. Braun (1993)). Auch hier entfällt bei weniger komplexen Angeboten zunehmend die Einschaltung eines Reisemittlers oder Reiseveranstalters.

Für eine Dachmarkengesellschaft, die nicht als Reiseveranstalter oder direkter Reisemittler (Vertragsschluss über Dachmarkengesellschaft), sondern nur als Informationsmittler fungiert, bestehen damit a priori nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, den Erfolg der Kommunikationsarbeit nachzuweisen. Ansatzpunkte bieten hier Messzahlen wie

a) Umfang und Qualität der eigenen Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Messeteilnahmen und registrierte Kundenkontakte, Zahl der ausgegebene Prospekte, Presse-Nachweise) rund um die Dachmarke (allgemeine Erfolgsebene)

b) Zahl der belegbaren Kontakte mit dem jeweiligen Anbieter unterteilt nach
   - konkrete Anfragen nach dem Anbieter
   - weitervermittelte konkrete Kontakte (mit Kontaktadresse des potenziellen Kunden)
   - direkte Nachfragen mit Verweis auf die Marke beim Anbieter (durch die Dachgesellschaft nicht überprüfbar)
   - Erfolgsquote der Kontakte (Anteil Buchungen zu Kontakten)

   Diese Kontakte sind der anbieterspezifischen Erfolgsebene zuzuordnen.

Die genannten Messzahlen stellen allerdings bestenfalls Hilfskonstrukte dar, da ein durchgängiger Erfolgsnachweis mit einer für beide Seiten befriedigenden Erklärung weitgehend fehlt. Ein nicht erfolgreicher Kontakt kann sowohl seine Ursache auf der Seite der Dachmarkengesellschaft haben (z.B. Beschreibung des Anbieters ist fehlerhaft oder nicht überzeugend) als auch auf der Seite des Anbieters (z.B. das Angebot wird vom Kunden nicht als preiswürdig empfunden). Dies ist allerdings den Partnern meist durchaus bewusst, so dass Hilfskonstrukte auf Basis der oben genannten Messzahlen durchaus Akzeptanz genießen.

Im Bereich der Internet basierten Informationsvermittlung lassen sich mit einfachen Statistiken, die verlässlich durch Zählsysteme generiert werden können, entsprechende Erfolgskennzahlen ermitteln:

- Zahl der Besucher des Internetauftritts der Dachmarke (visitors)
- Zahl der besuchten Seiten des Internetauftritts der Dachmarke (page impressions)
- Zahl der Besucher des Informationsbereichs eines Anbieters (advertiser clicks)
- Zahl der vom Internetbereich der Dachmarke an die Internetseite des Anbieters weitergeleiteten Surfer (click through to advertiser)

- direkt generierte Anfragen (formular / e-mail contacts).

Eine direkte erfolgsabhängige Abrechnung muss dabei die indirekten Kontakte (advertiser clicks) niedriger bewerten und damit mit einem geringeren Entgelt in Anrechnung bringen als die direkt hergestellten Kontakte (click through to advertiser + formular / e-mail contacts).

Unterstellt man, dass ein Anbieter der Dachmarkengesellschaft eine Beteiligung von $x\%$ am Gewinn G aus einer getätigten Buchung als Entgelt E zugestehen würde, so wäre zur Ermittlung eines Abrechnungsmodells eine Berechnung nachfolgender Einzelpreise p_i erforderlich:

$$p_{click} = \frac{G \times x\%}{C} \quad \text{mit } C = \text{Zahl Clicks}, ...$$

$$p_{click-through} = \frac{G \times x\%}{CT} \quad \text{mit } CT = \text{Zahl Click - Throughs}, ...$$

$$p_{form/email} = \frac{G \times x\%}{FE} \quad \text{mit } FE = \text{Zahl Kontakte per Formular/email}, ...$$

$$p_{base-contacts} = \frac{G \times x\%}{BC} \quad \text{mit } BC = \text{Zahl Base Contacts (visitors / page impressions)}, ...$$

... die zu einer Buchung führen.

Wenngleich eine Einzelermittlung der Preise je Betrieb ausscheidet, so dient das dargestellte Verfahren zur Entwicklung eines Preisschemas, das im Grundsatz wie folgt aufgebaut werden kann:

- Monatlicher Basispreis für einen Eintrag des Anbieters im Internetauftritt der Dachmarke
- Preis je Click
- Preis je Click-Through basierend auf einer Einschätzung des Verhältnisses von C / CT
- Preis je Kontakt per Formular / e-mail basierend auf einer Einschätzung des Verhältnisses von FE / CT, wobei vereinfachend angenommen werden könnte, dass ein Kontakt auf die Internetseite des Anbieters identische Wertigkeit zu einer Anfrage per Formular / email hat und damit die Preise für Click-Through und Formular/email Kontakt identisch anzusetzen sind.
- Die für einen Betrieb zu veranschlagenden Preise müssten sich an dessen potenziellen Gewinn je Buchung orientieren. Hier bietet sich stark vereinfachend wieder die Angebotssparte und Betriebsgröße an, d.h. man geht davon aus, dass beispielsweise ein größeres Hotel meist auch

in einer gehobenen Preislage angesiedelt ist und damit je Buchung auch einen absolut höheren Gewinn erzielt als ein kleines Hotel garni.

Die dargestellten Überlegungen können lediglich Anhaltspunkte für ein Preismodell liefern. Die konkrete Preisfindung, die sich aus einer Zusammenstellung der unterschiedlichen möglichen Komponenten ableitet, wird letztlich Marktgesetzen und damit auch dem Verhandlungsgeschick der agierenden Partner ebenso wie der Wettbewerbssituation folgen. Auch sollte bei der Einführung eines differenzierten Preissystems zwischen einer für die Partner fair erscheinenden Erfolgs- und Leistungsorientierung der Aspekt der Einfachheit und jederzeitigen Nachvollziehbarkeit nicht außer Acht gelassen werden.

3.5 Organisationsstruktur

Der bereits in Kapitel 2 beschriebene langjährige Prozess hin zu einer Umweltdachmarke setzt einen Rahmen, der bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur zu berücksichtigen ist:

- Alle Verbände, Organisationen ebenso wie die beteiligten Ministerien und Fachbehörden möchten ihren Einfluss auf die Vergabekriterien und damit auf den Markenkern gewahrt wissen, wobei die Interessenslagen von Wirtschafts-, Umwelt- und Verbraucherverbänden paritätisch vertreten sein sollten,
- ebenso wollen die genannten Organisationen als Mitwirkende an dem Prozess hin zur Umweltdachmarke einen Nutzen im Bereich der politischen bzw. verbandsinternen Arbeit ziehen können,
- keine der Organisationen oder öffentlichen Institutionen möchte ein dauerhaftes finanzielles oder operatives Engagement eingehen, d.h. die zu entwickelnden Organisationsstrukturen müssen selbst tragend sein,
- ebenso wenig sind die Beteiligten bereit, in irgendeiner Weise Haftungsrisiken, die aus einem operativen Geschäft der Dachmarkenorganisation entstehen, mit zu tragen,
- die entstehende Dachmarkenorganisation soll am Markt professionell und frei agieren können, die finanziellen Risiken sind bei der Dachmarkenorganisation zu halten.

Die Anforderungen lassen sich auf einen Konflikt konkurrierender Ziele reduzieren:

1. Maximierung des Einflusses der jeweiligen Organisation auf die Organisation
2. Minimierung der Verantwortung der jeweiligen Organisation für das operative Geschäft der Organisation

Die unterschiedlichen Rechtsformen von Kapitalgesellschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Trennung zwischen den im Rahmen der Gründung einer Gesellschaft auftretenden Kapitalgebern einerseits und den Akteuren des operativen Geschäfts andererseits vorsehen. Aus der Forderung der Haftungsbeschränkung durch die Organisationen in Verbindung mit einem noch vertretbaren Aufwand für die Gründung und Aufrechterhaltung des gesellschafts– und steuerrechtlichen Rahmens (Gründungsformalitäten, Jahresabschlüsse, Berichtspflichten) erscheint das Modell einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) daher am geeignetsten.

Das GmbH Gesetz (vgl. GmbHG (2003)) trennt hier unmissverständlich zwischen den Rechten und Pflichten der Gesellschafter (Kapitalgeber) und denen der die Gesellschaft nach außen vertretenden, operativ tätigen Geschäftsführung (Geschäftführer in Organstellung, Personen mit eingetragener Prokura). Zugleich arbeitet die Geschäftsführung zwar auf Weisung der Gesellschafterversammlung, die mindestens einmal im Jahr zusammentritt. Jedoch erlaubt das Modell eine relativ flexible Einräumung von Handlungsbefugnissen an die Geschäftsführung, die somit innerhalb eines abgesteckten Handlungsrahmens selbstständig agieren kann.

Die Anforderungen der Verbände und beteiligten Organisationen bedingen zudem, dass Änderungen an den einmal festgelegten Vergabekriterien und der damit verbundenen Vergabe- und Kontrollprozedur nur mit Genehmigung der Gesellschafterversammlung erfolgen können. Auch kann bereits durch die Formulierung des Geschäftsgegenstandes in der GmbH Satzung (Gesellschaftsvertrag gemäß §10 GmbHG) festgelegt werden, auf was sich die Tätigkeit der Gesellschaft beschränkt. Da die Geschäftsleitung im Sinne des Gesellschaftsvertrages zu handeln hat, muss sie daher bei einer strategischen Weichenstellung, die den Kern der Geschäftstätigkeit erweitert (z.B. Aufnahme eines operativen Betriebs als Reiseveranstalter) oder verändert, erst eine Änderung des Gesellschaftsvertrages durch die Gesellschafter herbeiführen.

Die Forderung der paritätischen Vertretung der verschiedenen Interessensgruppen würde in einer klassischen GmbH bedeuten, dass jede der Interessensgruppen identische Anteile an der Gesellschaft hält. Hieraus ergeben sich für die Konstruktion der Organisationsstruktur gleich mehrere Probleme:

1. Einige der Organisationen wollen oder können (Festlegung in den eigenen Statuten der Organisation) sich aus grundsätzlichen Überlegungen nicht direkt an einer Kapitalgesellschaft beteiligen (z.B. DZT).
2. Die Organisationen verfügen über sehr unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten, einen Beitrag zur Stammeinlage zu erbringen. Damit ergäben sich allerdings erhebliche Disparitäten bei den Mitbestimmungsmöglichkeiten.

3. Mit Eintreten oder Ausscheiden eines Gesellschafters einer Interessensgruppe müssen die Anteile innerhalb der Interessensgruppe neu geordnet werden, um die Parität über alle Gesellschafter zu wahren. Dies käme allerdings einer Zwangsverpflichtung der Abgabe vor allem aber auch der Übernahme weiterer Gesellschaftsanteile gleich, die insbesondere bei Verbänden pauschal nicht getätigt werden kann.
4. Der Gesellschafterkreis und damit die Gesellschafterversammlung werden potenziell schnell sehr groß. Gerade in der Aufbauphase einer Gesellschaft sind jedoch schnelle Entscheidungen und kurze Wege zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern von Vorteil.
5. Um eine Gründung zügig zu vollziehen, bedarf es der sofortigen Handlungsfähigkeit aller zukünftigen Gesellschafter. Bei einer Reihe von Organisationen bedarf die finanzielle Beteiligung an anderen Organisationen (unabhängig von der Rechtsform) eines Beschlusses der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung. Die Beschlussfindung kann hier unter Umständen mehrere Monate dauern, was den Start des operativen Geschäfts erheblich verzögern würde.

Es bietet sich daher an, von der direkten Beteiligung der Organisationen und Institutionen an der GmbH auf eine indirekte Beteiligung mittels einer Trägerorganisation überzugehen. Die so entstehende Organisationsstruktur stellt sich wie folgt dar:

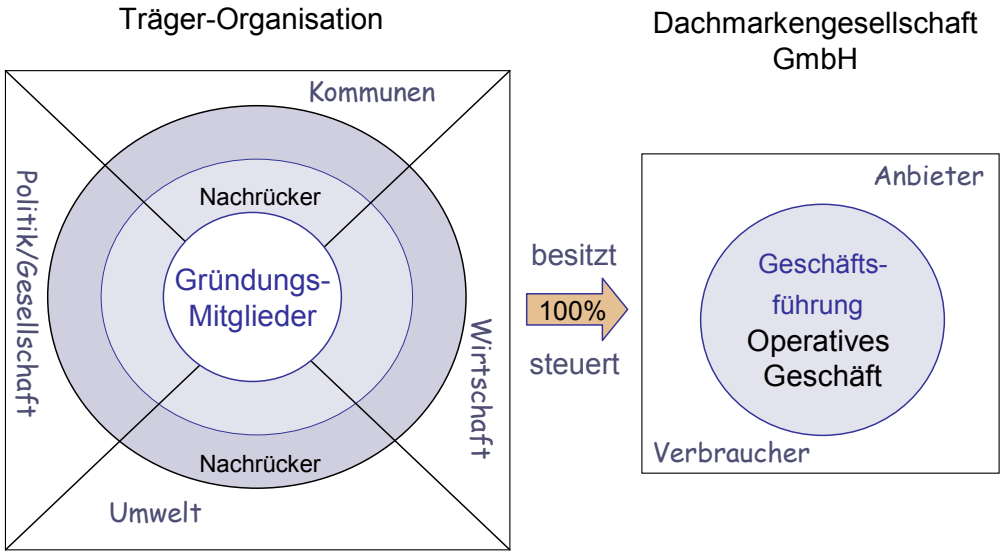


Abbildung 12: Organisationsstruktur mit vorgelagerter Trägerorganisation

Die dargestellte Konstruktion erlaubt dabei, die Trägerorganisation nach den Bedürfnissen der Organisationen und Institutionen auszugestalten und zugleich die Anforderungen an die sich aus Marktgesetzen ergebenden Erfordernisse des operativen Geschäfts zu erfüllen. Die Trägerorganisation errichtet dann die

GmbH und besitzt somit 100% der GmbH, woraus sich auch die vollständige Kontrolle und Steuerung der Dachmarkenorganisation ergibt.

Das im Bürgerlichen Gesetzbuch (vgl. BGB §§21 – 79, Juris (2004)) verankerte Deutsche Vereinsrecht bietet ausreichend Ausgestaltungsspielräume, um den skizzierten Anforderungen gerecht zu werden:

- Für die Gründung eines Vereins bedarf es mindestens sieben Gründungsmitgliedern, d.h. es kann auch ohne die sofortige Teilnahme aller Organisationen der rechtliche Organisationsrahmen in Gang gesetzt werden.
- Die Stimmrechte im Verein können auf die Interessensgruppen paritätisch verteilt werden, d.h. die Willensbildung im Verein auch über die Weichenstellungen bei der GmbH erfolgt unter Berücksichtigung der Interessen aller Vereinsmitglieder und ihrer inhaltlichen Ausrichtung.
- Die Zusammensetzung des Vorstandes des Vereines, der die Geschäfte führt und damit auch den Verein bei der Gesellschafterversammlung in der GmbH vertritt, kann ebenfalls im Sinne der Paritätsregelung erfolgen. So könnte ein Vorstand mit vier Mitgliedern, jeweils eine der Interessensgruppen Wirtschaft, Umwelt, Verbraucher und Politik repräsentierend, flexibel im Bedarfsfall zu einer Gesellschafterversammlung zusammentreffen, um wichtige, marktrelevante Entscheidungen zeitnah zu treffen.
- Das Ausscheiden von Mitgliedern ebenso wie das Eintreten weiterer Mitglieder hat keinen Einfluss auf die Besitzverhältnisse und die Steuerungsstrukturen gegenüber der GmbH. Somit kann diese kontinuierlich arbeiten, auch wenn sich innerhalb der Trägerorganisation Verschiebungen ergeben.
- Die Haftungsrisiken für die Organisationen und Institutionen, die durch die GmbH-Konstruktion ohnedies bereits relativ niedrig einzustufen sind, werden durch das Zwischenschalten der Trägerorganisation weiter reduziert.
- Da Vereine grundsätzlich keine Mittel des Vereins direkt an Mitglieder des Vereins weitergeben dürfen, entstehen auch keine Begehrlichkeiten, etwaige Gewinne der GmbH auszuschütten, da diese dann zwar im Verein lägen, dort aber ausschließlich zu Zwecken des Vereins wieder verwendet werden können. Da der Vereinszweck jedoch im Kern im Betrieb der Dachmarkenorganisation liegt, wären die Mittel wieder zu Gunsten der Dachorganisation einzusetzen. Dann liegt es allerdings nahe, etwaige Überschüsse innerhalb der GmbH zur Stärkung der Marke und der Marktposition der Dachmarkengesellschaft direkt zu reinvestieren.

Bereits weiter oben war das Problem der Beschaffung der Stammeinlage für die Errichtung der GmbH angesprochen worden. Dieses Problem ist zunächst jedoch

unabhängig von der Konstruktion mit oder ohne vorgeschalteter Trägerorganisation zu sehen. Allerdings eröffnet ein Trägerverein auch die Möglichkeit der Aufnahme von Fördermitgliedern, die einen einmaligen Aufnahmebeitrag und jährliche Förderbeiträge leisten, um die Errichtung der Dachmarkengesellschaft zu unterstützen. Darüber hinaus haben alle als gemeinnützig anerkannten Organisationen zudem grundsätzlich die Möglichkeit, Spenden mit der Zweckbestimmung der Einrichtung und des Betriebes einer Umweltdachmarkengesellschaft entgegenzunehmen und entsprechende Spendenquittungen auszustellen.

Auch wenn eine Stammeinlage in Höhe von Euro 25.000,-- für die Errichtung der GmbH ausreicht, sollte für den reibungslosen Start des operativen Geschäfts der Dachmarkengesellschaft ein höheres Stammkapital angestrebt werden. Dies führt einerseits zu einer besseren Bonität für Zwischenfinanzierungen bei den Banken sowie andererseits zu besseren Möglichkeiten, in der Startphase auch ohne nennenswerte Erlöse einen geordneten Geschäftsbetrieb zu installieren.

3.6 Strategische und operative Aspekte der Markeneinführung

Nachfolgend werden nochmals die zentralen Bausteine der Marketingkonzeption zum Aufbau einer Umweltdachmarke für Tourismusangebote in Deutschland aufgeführt.

Baustein	Strategisches Ziel	Umsetzungsschritte – operative Ziele	Monat ab Start der Umsetzung
Organisationsstruktur	Schaffung eines Rechtsrahmens und arbeitsfähiger Strukturen	1. Aufbau Trägerorganisation als Verein	Sofort
		2. Bereitstellung Gründungskapital (€ 50.000,--) über den Verein	Binnen 2-3 Monate
		3. Gründung der Vermarktungs-GmbH	Nach 3 Monaten
		4. Besetzung Geschäftsleitung und Aufnahme des operativen Geschäfts	Nach Eintrag ins Handelsregister
Markenkern festlegen	Grundlage für die langfristige Marktpositionierung und Angebotskern fixieren	1. Markenkern nach außen (Verbraucher) und nach innen (Leistungsträger / Markenpartner) knapp und prägnant formulieren	Sofort
		2. Angebotsbereiche und Reihenfolge der Bedeutung der Bereiche verabschieden	Sofort
		3. Kriterienkataloge entwickeln,	Binnen 3-6 Monate
		4. Qualitätssicherung entwickeln, erproben und verabschieden	Nach 4–6 Monaten
Marke entwickeln und sichern	Prägnantes Markierungsinstrument schaffen, das sich einfach emotional und werthaltig aufladen lässt	1. Gestaltungsvorschläge durch Agenturen / Grafik- und Designbüros (Grundlage: Markenkern s.o.) mit Anwendungsbeispielen einholen	Binnen 1-2 Monate
		2. Auswahl Wort-Bild Marke und Claim, Festlegen der möglichen Anwendungsbereiche (Kerngeschäft, Merchandising, …)	Sofort nach Vorlage
		3. Eintragung der Marke auf Trägerorganisation oder GmbH	Sofort nach Entscheidung

Baustein	Strategisches Ziel	Umsetzungsschritte – operative Ziele	Monat ab Start der Umsetzung
Angebotsentwicklung für Tourismusanbieter	Erstellen eines konkreten Leistungskatalogs mit Nutzenargumentation für Tourismusanbieter	1. Kernleistungen identifizieren, auf Machbarkeit prüfen und damit verbundene Kosten abschätzen	Binnen 4-6 Monate in Verbindung mit Kommunikations-konzept
		2. Vorankündigung der Marke über Verbandsorgane	
		3. Technische Vorbereitung für die Leistungserbringung	
		4. Entwicklung eines Preissystems in Zusammenarbeit mit den beteiligten Fachverbänden, Verabschiedung des Systems	Nach 6-8 Monaten
		5. Entwicklung Nutzungsvertrag Marke in Zusammenarbeit mit den Fachverbänden	Nach 9-10 Monaten
		6. Vorbereitung und Start der Einführungskampagne in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Verbänden und Organisationen, kontinuierliche Fortführung für mindestens 1 Jahr	Gekoppelt an große Fachveranstaltung (z.B. ITB)
Angebotsentwicklung für Verbraucher	Schaffung eines ausreichend breiten (Angebotsbereiche wie Wellness, Familie, …) und tiefen (Qualität, regionale Abdeckung) Sortiments	1. Gewinnung von Vertragspartnern für die Markennutzung; dabei regionale Schwerpunktsetzungen (Wichtigste Urlaubs- und Kurzurlaubsdestinationen Deutschlands) sowie thematische Schwerpunktsetzung gemäß Markenkern	Beginn sofort, massive Intensivierung nach ca. 1 Jahr
		2. Entwicklung von Angebotspauschalen zusammen mit den Vertragspartnern und Vorbereitung einer Einführungskampagne (s.u.)	Sofort nach Vertragsabschluss
Kommunikationspolitik Endkunden	Schrittweise Bekanntmachung der Marke	1. Schwerpunkt der Kommunikationsinstrumente festlegen (Empfehlung: Internet)	Binnen 4-6 Monate in Verbindung mit Kommunikations-konzept
		2. Vorankündigung der Marke und ihres Markenkerns über diejenigen Partner, die Endkunden erreichen (z.B. ADAC, DZT)	
		3. Technische Vorbereitung der Kommunikationsmaßnahmen (Aufbau WEB-Auftritt, Herstellung Printmedien, Vorbereitung Messeteilnahmen …)	Binnen 3 Monaten Basis, dann kontinuierlicher Ausbau
		4. Schrittweiser Aufbau kontinuierliche Kommunikation der Marke und der damit verbundenen Leistungsträger zum Endkunden	Nach 6 Monaten, stetig intensivieren

Baustein	Strategisches Ziel	Umsetzungsschritte – operative Ziele	Monat ab Start der Umsetzung
Distribution der Angebote für Leistungsträger	Verbreiterung der Angebotsbasis, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der laufenden Erlöse	1. Eigenvertrieb nach Startphase (Vernetzungsansatz über Verbände) professionalisieren 2. Möglichkeiten des Fremdvertriebes (z.B. Handelsvertreter tourismusnaher Produkte, z.B. Hotelsoftware) prüfen und sofern wirtschaftlich darstellbar	Nach ca. 1 Jahr Nach ca. 1 ½ Jahren
Distribution der Angebote für Endkunden	Verbesserung der Buchbarkeit der Angebote, Schaffung weiterer Erlösquellen	1. Aufbau oder Integration Buchungs- und Reservierungssystem zur online-Buchung in den Internetauftritt 2. Entwicklung konkreter Vermittlungsleistungen (z.B. call-center unter zentraler Servicenummer) 3. Kooperation mit Reiseveranstaltern bzw. Reisebüros zur Verbreiterung der Vertriebsbasis, dabei Sicherung eines Provisionsanteils für die Dachmarkengesellschaft	Nach ca. 1 Jahr Nach ca. 1 ½ Jahren Nach ca. 2 Jahren, wenn Basis breit genug
Internationalisierung	Verbreiterung der Nachfragebasis (z.B. durch Hinzunahme Mittelmeerraum um 100%)	1. Definition weiterer Kriterien, die den spezifischen Aspekten von Reisen (auch Flugreisen) im mittleren Entfernungsbereich gerecht werden 2. Entwicklung einer Strategie zur Gewinnung von Markenpartnern bzw. auch derer Dachorganisationen 3. Sicherung der Markenrechte in den ausgewählten Ländern 4. Start der Akquise von Tourismusanbietern mit regionalen Schwerpunktsetzungen (z.B. nördliche Adria, Kärnten, …)	Alle Schritte erst nach dem 2. Jahr
Anpassung der Kriterienkataloge, Ergänzung um touristische Qualitätskriterien	Schaffung einer Nachfrageorientierten Bewertung der Angebote	1. Evaluation der bestehenden Kriterienkataloge 2. Präzisierung des Umweltteils des Katalogs (Ziel: weniger aber trennschärfere Kriterien) 3. ergänzende Einführung touristischer Qualitätskriterien	Alle Schritte erst nach dem 2. Jahr

4 Fazit und Ausblick

Der Aufbau einer touristischen Umweltdachmarke stellt einen grundsätzlich anderen Ansatz als ein Umweltsiegel dar. Eine Dachmarke unterliegt den Gesetzen des Marktes. Ihr Erfolg definiert sich über die tatsächlich generierte und abgeschöpfte Nachfrage nach Reiseangeboten, die unter der Marke firmieren. Der Verbraucher und seine Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt. Ein Siegel fokussiert sich auf die Umweltauswirkungen und das Handeln von Anbietern.

Eine touristische Umweltdachmarke bedingt damit durch ihre Konstruktion, dass man bei der Orientierung an den Bedürfnissen des Verbrauchers auch das Thema Umwelt in angemessener Form integrieren muss. Der vorgestellte Ansatz geht dabei von der ungeprüften Hypothese aus, dass umweltorientierte Leistungserstellung auch zu einem Mehr an touristischer Angebotsqualität führt. Eine Verknüpfung des Dachmarkenkonzeptes mit den Umweltbelangen erfolgt daher wie bei Siegeln über Kriterienkataloge. Es wird jedoch vorgeschlagen, die Marktgesetze in zweierlei Hinsicht zu beachten:

1. Die Kriterienkataloge müssen „schlank“ bleiben, d.h., nach Möglichkeit mit wenigen, aber treffsicheren Fragen den Grad der Umweltorientierung der Anbieter abfragen. Es geht nicht darum, alles über die Betriebe zu erfahren, es geht darum, gerade so viel Information zu sammeln, um das Verhältnis von potenziellem Schaden durch nicht ausreichend umweltorientiert wirtschaftende Anbieter und potenziell entgangene Markenpartner durch ein zu aufwändiges Prüfverfahren zu minimieren.
2. Die Kriterienkataloge müssen vor allem auch solche Kriterien beinhalten, die dem Verbraucher im Sinne des für ihn definierten Markenkerns (mehr Genuss, mehr Natürlichkeit, mehr Qualität, …) einen Nutzen stiften und für ihn wahrnehmbar sind. Zugleich sollte auf solche Kriterien so weit als möglich verzichtetet werden, die aus Sicht des Verbrauchers nicht qualifizierend oder nicht fassbar sind.

Dennoch wird die postulierte Hypothese, dass es zur Beurteilung der Angebotsqualität ausreicht, den Grad der Umweltorientierung zu analysieren, im Verlauf der Implementierung der Umweltdachmarke stets kritisch zu beleuchten sein und muss bei der Fortschreibung der Kriterien Berücksichtigung finden.

Die vorgeschlagene Marketingstrategie und die daran geknüpften Eckpunkte einer schrittweisen Umsetzung bedürfen einer weitergehenden Konkretisierung. Bei der Diskussion des grundlegenden Konzeptes ist zunächst ein Dilemma sichtbar geworden, das grundsätzlicher Natur ist:

1. Ein erfolgreicher Start der Dachmarke benötigt eine angemessen breite Angebotsbasis, attraktive Einführungsangebote von am Markt bekannten und vertrauenswürdigen Partnern.
2. Anbieter als Wirtschaftsunternehmen fordern von einer Markenorganisation den Nachweis, dass eine gegen Entgelt erfolgende Beteiligung, die zudem einen erheblichen Aufwand für die Bewerbung und Abnahme mit sich bringt, neben Imagevorteilen auch einen ökonomischen Erfolg liefert.

Eine Dachmarkengesellschaft kann somit ohne Anbieter keinen Erfolgsnachweis liefern, auf Anbieterseite aber nur Partner mit positiven Vorerfahrungen aus Wettbewerben oder anderen Markenprogrammen sowie Idealisten zu einer Teilnahme bewegen. Diese decken jedoch in der Gesamtheit kaum alle für einen schnellen und erfolgreichen Start relevanten Angebotsbereiche und auch touristische Destinationen ab. Hinzu kommt, dass zwar alle Partner rund um die Umweltdachmarke als vertrauenswürdig gelten, sie aus Anbietersicht sich aber meist noch keine Kompetenz als Marketingorganisationen erarbeitet haben. In diesem Punkt unterscheidet sich die Situation auch grundlegend von vielen anderen Markeneinführungen, bei denen oft große Unternehmen, die erfolgreiche Marken führen, eine weitere, neue Marke platzieren. Hier besteht a priori ein Vertrauensbonus, dass die neue Marke auch ein Erfolg werden kann.

Die Lösung eines solchen Dilemmas hängt ganz wesentlich von den finanziellen und personellen Ressourcen einer zu installierenden Dachmarkenorganisation ab. Ein Mehr an finanzieller Ausstattung erlaubt es, schnell konkrete Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, die Preisgestaltung der Erstbeteiligung an der Marke moderat zu halten und durch persönliche Akquise und Überzeugungsarbeit schnell zu einer guten Anbieterbasis zu gelangen. Die Ressourcen dabei zwar zu Verfügung zu stellen, sie aber über einen langen Zeitraum zu verteilen, wäre dabei wenig hilfreich. Ohne einen angemessenen Kommunikationsdruck in der Startphase bedarf es mittel- und langfristig eines erheblich höheren Aufwands, um die daraus entstehenden Startprobleme abzufangen.

Da langfristig kaum von einer dauerhaften staatlichen Unterstützung ausgegangen werden kann, wird der Kommunikationsansatz einen Schwerpunkt im Bereich Internet setzen müssen. Allerdings wird dies mit der zu erwartenden Einstellungsänderung der Verbraucher gegenüber e-commerce Anwendungen in den kommenden Jahren bedingen, dass die Dachmarkenorganisation im operativen Geschäft auch selbst in den direkten Verkauf von Reiseangeboten eingreift. Dies schafft zusätzliche Finanzierungsquellen durch eine Verprovisionierung der Vermittlungsleistung und damit auch die Grundlage für ein weiteres Marktwachstum. Zugleich wird allerdings der schmale Grad zwischen dem Anspruch einer Umweltdachmarke und der Verführung, beim einen oder anderen Anbieter ein Auge zuzudrücken, weiter kleiner.

Die Glaubwürdigkeit der Marke steht und fällt deshalb mit einer konsequenten Beibehaltung der Ausrichtung am Markenkern. Daher stehen die Organisationen und Institutionen, die den Prozess um die Umweltdachmarke in Gang gesetzt haben, in der Verantwortung, die Entwicklung des operativen Geschäfts kritisch und konstruktiv zu begleiten. Die vorgeschlagene Organisationsstruktur bietet hierzu einen geeigneten Rechtsrahmen: Ein Trägerverein, dessen nach Interessensgruppen paritätisch besetzter Vorstand die Rolle der Gesellschafter übernimmt und eine Marketingorganisation, die in der Rechtform einer GmbH am Markt orientiert selbstständig, allerdings im vom Trägerverein gesetzten Rahmen agiert.

Gerade weil die im Trägerverein zusammengeführten Partner kein wirtschaftliches sondern ein politisches Interesse an der Dachmarkengesellschaft haben, wird immer ein gewisser Umfang an Interessenskonflikten zwischen den einzelnen Akteuren bestehen. Seien es Interessenskonflikte zwischen den Mitgliedern des Trägervereins oder zwischen dem Trägerverein und der GmbH. Je aktiver die Mitglieder des Trägervereins sich hier in den Aufbau einbringen desto schneller wird sich ein gegenseitiges Verständnis der Interessen und Probleme herausbilden. Partner wie beispielsweise der ADAC sind für die Dachmarkengesellschaft von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung, da diese im Bereich der Kommunikation durch redaktionelle Berichterstattung an ihre Mitglieder und damit an die Verbraucher oder über ihre Internetseite erhebliche Leistungen beisteuern können. Identisches gilt für die Wirtschaftsverbände, die ihre Mitglieder zur Teilnahme an der Dachmarke ermuntern und kontinuierlich auch die Vorteile kommunizieren können.

Der erfolgreiche Start der touristischen Umweltdachmarke hängt somit von drei Hauptfaktoren ab, die es entsprechend zu berücksichtigen gilt:

1. Die schnelle Fixierung des endgültigen Markenkerns für die Verbraucher wie auch für die Anbieter
2. Eine dauerhafte, in der Startphase sehr aktive Beteiligung aller Verbände und Institutionen, die die Umweltdachmarke mittragen
3. Die schnelle Schaffung des beschriebenen Rechtsrahmens und eine solide Anschubfinanzierung, wobei die Startphase hier Priorität genießt.

Was unter einer soliden Anschubfinanzierung zu verstehen ist, kann wissenschaftlich nicht fixiert werden. Dennoch zeigt die Empirie, dass erfolgreiche Einführungskampagnen der vergangenen Jahre selten im einstelligen, meist aber im deutlich zweistelligen Millionen Euro Bereich lagen. Davon auszugehen, dass eine Markeneinführung „aus sich selbst heraus“ finanzierbar ist, widerspräche daher allen Erfahrungen und Erkenntnissen der Marketingforschung. So liegt in der gegebenen Konstellation es auch wieder an der Politik, durch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen die gewünschte umweltpolitische Trendwende tatsächlich einzuleiten und nicht auf Konzeptionsebene stehen zu bleiben.

Literatur

ACTA 2003 (2003): Ungebrochene Dynamik der Internet-Nutzung: Beitrag von Köcher, R. zur Präsentation der Allensbacher Computer und Technik Analyse 2003, Institut für Demoskopie Allenbach, Allensbach

Adler, Ch. (1980): Achtung Touristen!, Frankfurt a. Main

AFI (1999): Konsensfindungsgespräche zur Umweltdachmarke im Deutschlandtourismus: Protokoll der ersten Gesprächsrunde, Alpenforschungsinstitut, Garmisch-Partenkirchen

Bamberg, G., Coenenberg, A. G. (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 8. Auflage, München

Bausch Th. (2004): Preis- und Leistungsvergleich Informations-, Reservierungs- und Buchungssysteme für Destinationen, Projektbericht AFI für Alpenwelt Karwendel, Garmisch-Partenkirchen

BayLWW (2001): Bioindikation der Trophie in Fließgewässern mit Hilfe submerser Makrophyten, Bayerisches Landesamt für Wasserwirtschaft, Materialien 102, München

Becker, Ch. et. al. (1996): Tourismus und nachhaltige Entwicklung, Darmstadt

Becker, J. (1995): Strategisches Marketing. In: Tietz, B. et. al.: Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band IV, Stuttgart.

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Auflage, München

Berndt, R. (1990): Marketing-Politik; Marketing Band 2, Heidelberg, New-York

Bleistein, R. (1987): Themen der Tourismuskritik. In: Touristik und Verkehr 3 (1987), S. 5-9

Bieger, Th. (2002): Management von Destinationen, 5. Auflage, München, Wien

BMWA (2003): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, 14. und 15. Legislaturperiode, BMWA Dokumentation 521, Berlin

Braun, O. L. (1993): Reiseentscheidung. In: Hahn, H.; Kagelmann, H. J.: Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie – ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, München

Bruhn, M. (2002): Markenartikel. In: Diller, H., Vahlens großes Marketing Lexikon, 2. Auflage, Band 2, S. 937f., München.

CIPRA (1987): Grenzen der touristischen Entwicklung im Alpenraum; CIPRA kleine Schriften 1/87

Corsten, H. (1988): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmungen, Einführung, München, Wien

Diller, H. (2001): Vahlens großes Marketing Lexikon, 2. Auflage, Band 2, München

Domizlaff, H.: Grundgesetze der natürlichen Markenbildung. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, S. 689 – 723, Stuttgart

DPMA (2001): Empfehlungsliste zur Klasseneinteilung der Waren und Dienstleistungen für die Eintragung von Marken, München

DPMA (2002): Marken: Eine Informationsbroschüre des Deutschen Patent- und Markenamts, 4. überarbeitete Auflage, München

DRV (2003): Stationen der DRV Umweltarbeit: www.drv.de Beitrag unter Umwelt und Kultur; Zugriff am 14. Juli 2003

DZT (2002): Jahresbericht 2001 der DZT, Frankfurt a.M.

ECOTRANS (1996): Das Buch der Sieben Siegel: Internationale Umweltauszeichnungen in Europa, München, Saarbrücken

ELLENBERG, H., RUTHSATZ, B. (1978): Ökosystemforschung im Hinblick auf Umweltpolitik und Entwicklungsplanung, Umweltbundesamt, Berlin

Enzensberger, H. M. (1958): Vergebliche Brandung der Ferne. Eine Theorie des Tourismus. In: Merkur, 12. Jg.; zuletzt wieder abgedruckt in Universitas, 42. Jg., 1987

EU-Kommission (1997): Beschäftigung und Tourismus: Handlungsmaximen für Maßnahmen (Schlussbericht), Luxemburg

EU-Kommission (2000): Bericht über Gemeinschaftsmaßnahmen mit Auswirkungen auf den Tourismus (2000), Arbeitsdokument der Kommissionsstellen, Brüssel

EU-Kommission (2002): Guidance on the identification of environmental aspects and assessment of their significance. In: Emas guidance 06 annex III EN, Brüssel / Luxemburg

Fischer, K., Bausch, Th. (2003): Content Management Systeme als Integrationsansatz für Informations- und Pressearbeit touristischer Internetangebote. In: Bieger, Th., Pechlaner, H., Bausch, Th.: Erfolgskonzepte im Tourismus II, Wien

F.U.R. (2002): Erste Ergebnisse der Reiseanalyse 2002, gleich lautende Pressemitteilung zur ITB 2002, Hamburg / Kiel

GmbHG (2003): AktG – Aktiengesetz und GmbH Gesetz 2003, 36. Auflage, München

G+J EMS (2002): Who clicks who? Gruner + Jahr Electronic Media Sales Online Reichweiten Monitor 2002 II, Hamburg

Harrer, B., Scherr, S. (2002): Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, DWIF Schriftenreihe Heft 49, München

(172 S.)

Jungk, R. (1980): Wieviele Touristen pro Hektar Strand? In: Geo, 5 (10), S. 154-156

Juris (2004): Bürgerliches Gesetzbuch. Service der Juris GmbH im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz. Im Internet (http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bgb/) publizierte Fassung mit Abrufdatum vom 12.2.2004.

Kreilkamp, E. (1998): Produkt- und Preispolitik. In: Haedrich et. al.: Tourismusmanagement, 3. Auflage, Berlin, New-York

Krippendorf, J. (1984): Die Ferienmenschen: Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen, Zürich

Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten, München

Meffert, H. (1986): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden

Meffert, H., Schürmann, U. (1994): Erfolgsfaktoren der Markenkommunikation im Produktlebenszyklus. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, S. 987 - 1008, Stuttgart

Myers, J. H., Reynolds, W.H. (1967): Consumer Behavior and Marketing Management, Boston, New York

ÖTE (1991): Befragung von Reiseveranstaltern, Beherbergungsbetrieben und Fremdenverkehrsgemeinden zu den Mindestanforderungen für ein Gütesiegel, Bonn

ÖTE (1992): Entwicklung des Gütesiegels „Der Grüne Koffer“ für Fremdenverkehrsorte, Reiseveranstalter und Beherbergungsbetriebe

ogs/Europ Assistance (2003): Kriterien der Deutschen für die Urlaubsplanung 2003, München

Opaschowski, H. W. (2002a): Wir werden es erleben: Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt

Opaschowski, H. W. (2002b): Tourismus – eine systematische Einführung, Opladen

Petersen, Th. (2003): Die Chance der Marke im Zeitalter der Discounter. AWA Präsentation der Allensbacher Markt- und Werbeträger Analyse 2003, Berlin

Regele, U., Schmücker, D. (1998): Vertriebspolitik im Tourismus. In: Haedrich et. al.: Tourismusmanagement, 3. Auflage, Berlin, New-York

Rieger, B. (1994) : Ganzheitliche Markengestaltung. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. 2, S. 726 – 752, Stuttgart

Schemel, H.-J. et. al. (2001) : Kommunikation und Umwelt im Tourismus: Empirische Grundlagen und Konzeptbausteine für ein nachhaltiges Verbraucherverhalten im Urlaub, Umweltbundesamt, Berlin

Schmied, M. et. al. (2002): Umwelt und Tourismus: Daten, Fakten, Perspektiven; Umweltbundesamt Berlin

Specht, G. (2001): Lizenz und Lizenzpolitik. In: Diller, M. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, S. 917ff.; München

Stauss, B. (1994): Dienstleistungsmarken. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, S. 79 – 103, Stuttgart

Steinecke, A. (2000): Tourismus und neue Konsumkultur: Orientierungen – Schauplätze – Werthaltungen. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten, München

Stern Marken-Profile 9 (2001): Online & E-Business, Gruner & Jahr, Hamburg

Tchibo (2003): Unternehmenspräsentation Tchibo, Konzepte & Produkte Non Food unter http://company.tchibo.de/concepts/tccom_321.jsp (letzter Zugriff am 14.7.2003)

UN (1998): Resolution 1998/40 - Declaring the year 2002 as the International Year of Ecotourism, New York

W&V (2001): Ladenhüter Öko-Werbung. In: Werben und Verkaufen, Heft 22 / 2001, S. 25 - 28